



**Nestlé** Good food, Good life

## Rapport annuel 2024

**Nestlé.**  
Nous croyons en la force d'une bonne alimentation  
pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui,  
ainsi que celle des générations futures.

# Notre raison d'être

Nestlé. Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures.



## Ci-dessus

**N3**  
Le lait N3 utilise la technologie brevetée de Nestlé pour réduire le lactose – un sucre présent dans le lait de vache – au moyen d'enzymes spécialisées, générant ainsi des fibres prébiotiques bénéfiques pour le microbiome intestinal.

## Couverture

**Nescafé Espresso Concentrate**  
Lancé dans certains pays en 2024, avec un déploiement mondial prévu dans les prochaines années, *Nescafé Espresso Concentrate* offre aux consommateurs la possibilité de se préparer chez eux un café froid personnalisé, de qualité barista.

## Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
4	Ensemble, nous façonnons Nestlé
8	Donner vie à notre stratégie de croissance
14	Notre présence au travers de nos marques
30	Rétrospective financière
54	Gouvernement d'entreprise et Compliance
61	Information aux actionnaires

## Rapports complémentaires

*Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024*  
*Rapport de rémunération 2024*  
*Rapports financiers 2024*  
*Non-Financial Statement 2024*

## En ligne

Vous trouverez de plus amples informations sur le groupe Nestlé sur [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

# Notre performance financière

Nous stimulons la croissance grâce à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être.

Une vue d'ensemble des résultats obtenus en 2024 est présentée ici. Pour les résultats complets, veuillez consulter la section «Rétrospective financière».

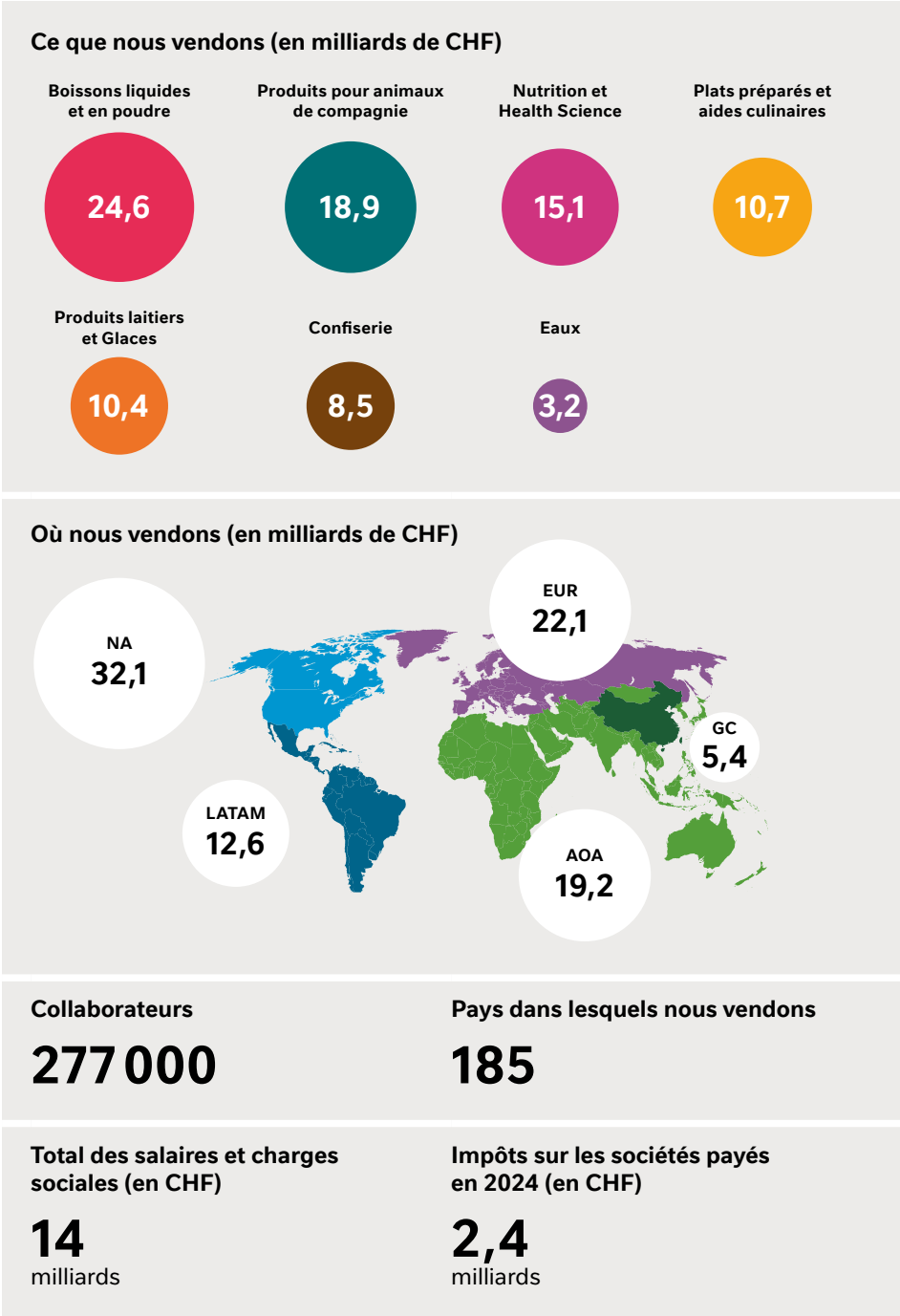
<b>Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)</b> <b>91,4</b> milliards	<b>Croissance organique *</b> <b>+ 2,2%</b>	<b>Croissance interne réelle *</b> <b>+ 0,8%</b>
<b>Résultat opérationnel courant récurrent *</b> (en CHF) <b>15,7</b> milliards	<b>Marge opérationnelle courante récurrente *</b> <b>17,2%</b>	<b>Marge opérationnelle courante récurrente *</b> <b>+ 0</b> point de base à taux de change constants
<b>Résultat opérationnel courant *</b> (en CHF) <b>14,6</b> milliards	<b>Marge opérationnelle courante *</b> <b>16,0%</b>	<b>Marge opérationnelle courante *</b> <b>+ 50</b> points de base à taux de change constants
<b>Bénéfice par action</b> (en CHF) <b>4.19</b>	<b>Bénéfice par action</b> <b>-1,0%</b>	<b>Bénéfice récurrent par action *</b> <b>+ 2,5%</b> à taux de change constants
<b>Cash flow d'exploitation</b> (en CHF) <b>16,7</b> milliards 29,8% de la dette financière nette	<b>Cash flow libre *</b> (en CHF) <b>10,7</b> milliards	
<b>Dividende proposé par action</b> (en CHF) <b>3.05</b>	<b>Augmentation du dividende proposé</b> <b>+ 1,7%</b>	

\* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les normes IFRS.



# Nos activités

Nous mettons notre expertise au service des personnes et des animaux de compagnie pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement.





# Nos indicateurs de performance clés non financiers

Nous créons de la valeur partagée à travers nos engagements sociaux et environnementaux et les actions qui en découlent.

Nous mesurons nos progrès au moyen d'un ensemble complet d'indicateurs qui accompagnent notre performance commerciale et génèrent de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. Certains indicateurs de performance clés (IPC) sont présentés ici. L'ensemble des IPC figure dans notre *Non-Financial Statement*.

## Climat

Réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de 20% d'ici 2025 et de 50% d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 2018, en vue d'atteindre un niveau net zéro d'ici 2050 au plus tard

## Notre IPC

**20,38%**

de réduction nette des émissions de GES par rapport au niveau de référence de 2018 <sup>(a)</sup>

(a) Concerne les émissions liées à notre engagement «net zéro». Les réductions nettes (%) comprennent les éliminations résultant des projets de compensation et des initiatives collectives en faveur des territoires.

## Nature

Déployer et entretenir des chaînes d'approvisionnement primaires évaluées à 100% sans déforestation (pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja, le sucre, le cacao et le café)\*

## Notre IPC

**93,5%**

des chaînes d'approvisionnement déclarées sont évaluées sans déforestation

## Emballages

Réduire d'un tiers le plastique vierge dans nos emballages d'ici 2025 par rapport à notre niveau de référence de 2018

## Notre IPC

**21,3%**

de plastique vierge en moins par rapport au niveau de référence de 2018

## Diversité, équité et inclusion

## Notre IPC

**47,4%**

des postes de direction occupés par des femmes

## Jeunes

Aider 10 millions de jeunes dans le monde à accéder à des opportunités économiques d'ici 2030, grâce à l'initiative *Nestlé needs YOUth*

## Notre IPC

**10,2 millions**

de jeunes dans le monde ayant eu accès à des opportunités économiques depuis 2017

## Santé et nutrition

## Notre IPC

**132,0 milliards**

de portions de produits nutritionnels abordables enrichis en micronutriments fournies en 2024

Les indicateurs de performance non financière sont définis dans l'annexe 1 «2024 Reporting Scope and Methodology for ESG Key Performance Indicators (KPIs)» du *Non-Financial Statement*.

EY a effectué une évaluation d'assurance limitée sur les six indicateurs de performance clés de cette page, en formulant une conclusion indépendante dans le *Non-Financial Statement*.

\* d'ici 2025

# Alimenter et accélérer la croissance

Chers actionnaires,

Nestlé est l'entreprise du «*Good food, Good life*» au service des personnes et des animaux de compagnie du monde entier, à tous les stades de la vie. Forts de notre présence mondiale et de nos marques emblématiques, nous sommes confiants dans notre capacité à stimuler notre croissance grâce à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être et notre approche de création de valeur partagée.

La nutrition est essentielle à la vie. Une bonne alimentation doit fournir de l'énergie, améliorer la santé et procurer du plaisir. Pourtant, en raison de pressions économiques, d'événements climatiques extrêmes, de ruptures d'approvisionnement et d'autres difficultés, beaucoup peinent à obtenir une bonne nutrition. Notre Société contribue à créer des systèmes alimentaires durables et résistants pour que tous aient accès à une alimentation abordable et de qualité, aujourd'hui et demain.

Grâce à son vaste portefeuille de produits qui touchent la vie des gens à tout âge et tout moment, Nestlé entretient un lien unique avec ses consommateurs. De la période préconceptionnelle au grand âge, en passant par la grossesse, la petite enfance, l'enfance et l'âge adulte, nous proposons des produits de nutrition, de santé et de bien-être pour tous. Cela va de *Materna*, des produits de soutien prénatal pour les femmes, à *Yiyang*, un lait fonctionnel pour un vieillissement en bonne santé. Nous proposons des boissons appréciées par les personnes de tous âges, telles que les laits de croissance *Nido*, *Milo* pour les enfants actifs et *Nescafé* pour les adultes bien occupés. Quant à *Purina*, notre activité s'emploie à maximiser chaque bon moment avec nos animaux de compagnie.

## Fixer des priorités claires

Forts d'une histoire de plus de 150 ans, nous restons fidèles à notre raison d'être et à nos valeurs, tout en évoluant pour répondre aux nouveaux besoins et relever de nouveaux défis.

L'objectif de Nestlé est de consolider sa position d'entreprise de confiance, fiable, apportant systématiquement de la valeur à toutes ses parties prenantes. Nous visons à renforcer l'engouement pour nos produits et augmenter notre part de marché, grâce à des investissements ciblés permettant de répondre aux attentes des consommateurs et des clients.

Nos gains d'efficacité financent les investissements qui nous font gagner des parts de marché et favorisent une croissance rentable. Nous appelons ce processus le Cercle Vertueux de Nestlé. Nous visons l'excellence dans l'exécution en accordant la priorité à la qualité, la sécurité, la simplicité, la rapidité et l'agilité.

## Exploiter nos points forts

Nestlé dispose d'atouts incomparables avec ses marques emblématiques, sa présence mondiale, ses connaissances locales inégalées, ses capacités uniques d'exécution, son expertise en R&D et ses collaborateurs exceptionnels. Notre portefeuille équilibré couvre différentes catégories qui séduisent de nombreuses populations. Nous réévaluons constamment notre portefeuille par rapport aux préférences des consommateurs et investissons en conséquence.

Notre structure décentralisée nous confère une expertise locale approfondie. Grâce à des chaînes d'approvisionnement courtes et intégrées, nous sommes proches des consommateurs, de nos partenaires et de nos agriculteurs. La structure de notre Direction, désormais allégée et simplifiée, accélérera la prise de décision et renforcera nos initiatives mondiales, en s'appuyant sur les forces de nos équipes pour une exécution cohérente sur le terrain.

## Investir dans l'innovation

Notre réseau mondial de R&D soutient l'innovation au sein du réseau de recherche et d'innovation le plus avancé du secteur. Nous comptons plus de 4000 collaborateurs sur 23 sites à travers le monde et investissons plus de 1,7 milliard de CHF par an, en nous concentrant sur les efforts d'innovation les plus prometteurs.

Avec plusieurs lancements de produits effectués chaque année à l'échelle mondiale, nous visons l'expansion sur divers fronts, et ce, par une exécution irréprochable.



**Laurent Freixe, Chief Executive Officer (à gauche), et Paul Bulcke, Président (à droite)**

La moitié de notre croissance dans les deux prochaines années devrait provenir d'innovations et de rénovations d'ampleur.

### **Se transformer pour rester performant**

Nous cherchons également à nous réinventer pour assurer notre succès à long terme. Nous accélérons notre transformation numérique pour devenir une entreprise intelligente, alimentée par l'IA, entièrement connectée de la ferme à la fourchette. Nous puisons dans notre solide base de données d'envergure mondiale des informations en temps réel qui facilitent la planification à l'échelle de la Société.

Aux fins de notre durabilité à long terme, nous maintenons le cap vers la neutralité carbone, tout en préservant les ressources naturelles, la nature et la biodiversité. Nous aidons les agriculteurs à passer à une agriculture régénératrice qui contribue à améliorer leur résilience et leurs moyens de subsistance, tout en préservant les matières premières. C'est ce que les consommateurs attendent de nous, et nous nous efforçons de mieux leur communiquer nos efforts afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

### **Renforcer nos capacités fondamentales**

Notre objectif est d'établir des priorités claires pour favoriser une harmonisation efficace des objectifs au sein de Nestlé.

Nous définissons ces priorités et une vision distincte quant à l'investissement dans la marque, afin que chaque activité puisse prospérer et atteindre son plein potentiel. Nous restons déterminés à surpasser nos concurrents à chaque étape de la chaîne de valeur, de la qualité du produit à la préférence gustative, en passant par un dialogue avec le consommateur, grâce à nos capacités uniques d'exécution sur le terrain.

Notre modèle de création de valeur à long terme, guidé par l'efficacité opérationnelle, l'allocation judicieuse des ressources et nos investissements continus, est la clé de notre succès depuis plus de 150 ans et devrait le rester à l'avenir. Nous apprécions le soutien de nos employés, partenaires commerciaux, consommateurs et communautés et nous vous remercions, chers actionnaires, de votre confiance renouvelée.

**Paul Bulcke**  
Président

**Laurent Freixe**  
Chief Executive Officer



# Ensemble, nous façonnons Nestlé



① Encourager l'excellence dans l'exécution dans les Caraïbes.  
② Célébrer l'équipe au Royaume-Uni.  
③ Améliorer l'expérience d'achat grâce à un meilleur merchandising au Brésil.

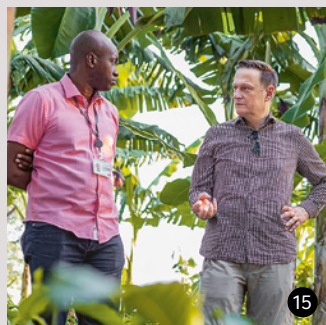
④ Soutenir les communautés locales par des initiatives culturelles au siège.  
⑤ Renforcer le rôle de Nestlé Nigeria en tant que plus grand fabricant de produits culinaires d'Afrique.

⑥ Redoubler nos efforts en France lors de la Journée mondiale de la santé et de la sécurité au travail.  
⑦ Célébrer le mois «Purina Cares» par du bénévolat dans un refuge pour animaux en Thaïlande.  
⑧ Promouvoir une alimentation équilibrée auprès des écoliers en Bulgarie.

⑨ Promouvoir des habitudes saines au Pakistan avec le programme *Nestlé for Healthier Kids*.  
⑩ Célébrer le «Veganuary» avec l'équipe de Nestlé Professional en Allemagne.  
⑪ Améliorer l'assainissement pour la communauté indigène Orang Asal en Malaisie.



Nous maintenons un contact étroit avec nos parties prenantes internes et externes. Dans le cadre de notre soutien aux agriculteurs, de visites de points de vente, de célébrations des progrès opérationnels accomplis ou d'activités de bénévolat, nous interagissons avec nos collaborateurs, nos partenaires commerciaux et les communautés.



⑫ Utiliser des camions électriques pour nos activités entre Singapour et la Malaisie.  
⑬ Unir nos forces pour comprendre la concurrence et la dynamique du marché à Taïwan.

⑭ Soutenir les pratiques de culture intégrée du café en Indonésie pour améliorer les moyens de subsistance.  
⑮ Visiter une ferme dédiée à la recherche en Côte d'Ivoire.

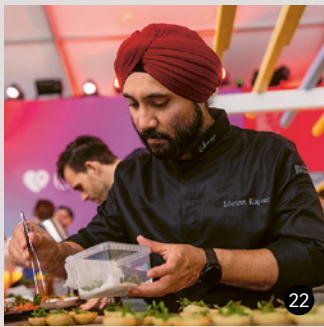
⑯ Contribuer à la protection des espaces marins au Japon.  
⑰ Renforcer l'unité au sein de la jeunesse en Amérique latine.  
⑱ Emballer bénévolement des produits Nestlé en vue de leur distribution en Egypte.

⑲ Faire connaître les initiatives d'agriculture régénératrice en Suisse.  
⑳ Célébrer la Journée mondiale du lait au Burkina Faso.





21



22



23



24



25



26



27



28



29



30



31



32

②1 Partager les bonnes pratiques d'agriculture régénératrice en France.  
 ②2 Présenter les cuisines du monde au Montreux Jazz Festival, en Suisse.  
 ②3 S'engager auprès des communautés de producteurs de cacao en Côte d'Ivoire.

②4 Participer à notre campagne #JourneyToBetter en Allemagne.  
 ②5 Applaudir les initiatives de développement de la marque et de marketing au Vietnam.  
 ②6 Favoriser la résilience grâce à des techniques agricoles avancées au Mexique.

②7 Echanger sur l'innovation et le leadership avec des spécialistes du marketing aux Etats-Unis.  
 ②8 Présenter un nouveau produit Maggi avec l'équipe de Nestlé Professional au Sri Lanka.  
 ②9 Former les leaders de demain dans notre International Learning Center en Suisse.

③0 Inspecter les nouveaux emballages de produits, plébiscités par les consommateurs en Chine.  
 ③1 Créer de la valeur partagée en investissant dans nos activités aux Philippines.  
 ③2 Célébrer 30 ans d'engagement et de réalisations en Bulgarie.

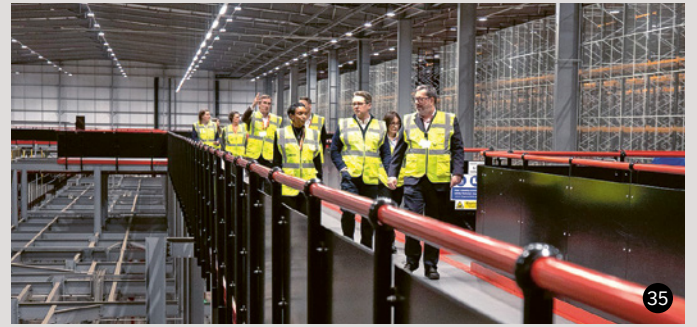




33



34



35



36



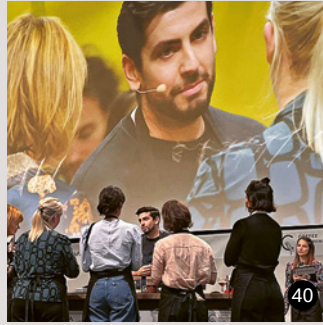
37



38



39



40



41



42



43



44

33 Soutenir bénévolement les services d'aide alimentaire communautaires aux Etats-Unis.  
34 Fournir à une banque alimentaire en Egypte des aliments enrichis pour les personnes dans le besoin.  
35 S'engager dans la numérisation et l'automatisation des flux physiques au Royaume-Uni.

36 Organiser des brainstormings sur les opportunités et les solutions en Allemagne.  
37 Célébrer le dynamisme et la résilience des femmes entrepreneurs en Côte d'Ivoire.  
38 Former de jeunes ambassadeurs de la sécurité au Vietnam.

39 Combiner art de la gastronomie et café en Suisse.  
40 Créer 12 boissons au café en 15 minutes pour devenir le champion suisse des baristas.  
41 Former et encourager de jeunes chefs au Nigeria.

42 Répondre à la demande croissante d'aliments pour animaux de compagnie en investissant dans une nouvelle usine aux Etats-Unis.  
43 Se réunir au siège pour planifier la stratégie.  
44 S'efforcer d'être les meilleurs dans tout ce que nous faisons.



# Donner vie à notre stratégie de croissance





Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures: telle est notre raison d'être. Pour ce faire, nous réalisons des gains d'efficacité pour financer des investissements créateurs de valeur, afin de gagner des parts de marché et d'accélérer une croissance rentable.

Nestlé est l'entreprise du «*Good food, Good life*». Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être vise à répondre aux besoins nutritionnels et de santé tout au long de la vie, de la période préconceptionnelle au vieillissement en bonne santé, grâce au Cercle Vertueux de Nestlé.

Nos valeurs sont ancrées dans le respect de nous-mêmes, des autres, de la diversité et des générations à venir. C'est pourquoi nous visons à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes dans l'exercice de nos activités, depuis nos interactions avec les agriculteurs jusqu'à nos engagements auprès des consommateurs, en passant par notre impact sur la planète que nous partageons. Nous sommes convaincus que cette façon de mener nos activités est essentielle à notre réussite. C'est ce que nous appelons la création de valeur partagée (Creating Shared Value CSV).

## 1. Réaliser des gains d'efficacité

La croissance à long terme n'est possible qu'avec les bons investissements. C'est pourquoi nous cherchons à accroître l'efficacité dans tous les aspects de nos activités afin de financer nos investissements pour la croissance. Comme

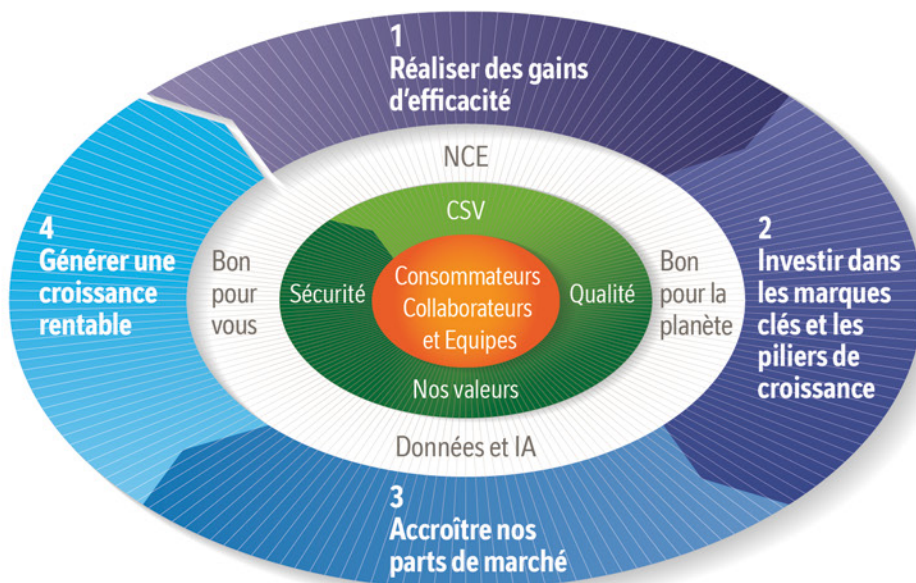
annoncé fin 2024, Nestlé vise des économies supplémentaires d'au moins 2,5 milliards de CHF d'ici fin 2027, en plus des programmes d'économies existants. Le travail sur les initiatives clés dans les domaines de l'approvisionnement, des investissements commerciaux et des coûts structurels est en cours.

**Nestlé Continuous Excellence (NCE).** L'approche NCE est notre principal outil pour accroître l'efficacité et améliorer la performance. Nous nous attachons à réduire la complexité et à éliminer les activités inutiles qui ne créent pas de valeur pour les consommateurs. Nous harmonisons nos objectifs au sein de l'organisation, depuis la direction à suivre jusqu'à la production. Nous veillons à un alignement de l'ensemble de l'organisation sur nos priorités stratégiques et nous nous concentrons sur les actions favorisant la performance.

**Tirer parti de l'envergure de notre chaîne d'approvisionnement.** Nos équipes d'approvisionnement s'emploient à améliorer notre flexibilité et notre agilité à travers le monde en tirant parti de notre envergure. Nous réévaluons en permanence nos spécifications au niveau mondial et local afin de les rendre plus simples et plus efficaces.

**Optimiser les investissements commerciaux.** Les dépenses que nous consacrons aux activités promotionnelles, telles que les remises et rabais, les présentoirs en magasin, le merchandising et la tarification, nous offrent un avantage concurrentiel au sein du secteur. L'automatisation et des analyses poussées nous permettent d'identifier plus efficacement les initiatives qui produisent des résultats et d'éliminer les inefficacités. En outre, nos fonctions commerciales,

### LE CERCLE VERTUEUX DE NESTLÉ







### Nos six grands paris pour 2025

Nous nous concentrons sur des propositions de valeur gagnantes contribuant de façon décisive à la croissance: NAN avec *Sinergity*, Nescafé Espresso Concentrate, les assaisonnements Maggi Air Fryer, Nestlé Choco Trio et autres opportunités de «chocobakery», Purina Gourmet Revelations et le système de café Nescafé Dolce Gusto Neo.

marketing et financières intensifient leur collaboration pour améliorer notre utilisation du capital. Nous travaillons aussi avec nos partenaires pour optimiser nos ressources dans ce domaine.

## 2. Investir dans les marques clés et les piliers de croissance

Nos investissements stratégiques dans nos marques bien établies visent à renforcer nos liens avec les consommateurs et à accroître notre part de marché, tout en nous aidant à être toujours plus performants et à nous transformer.

**Exploiter le plein potentiel de notre portefeuille.** Notre objectif est de développer les solutions gagnantes, de créer de nouveaux moteurs de croissance et d'éliminer les moins performants. Nous optimisons nos investissements dans nos grandes marques mondiales et nos marques régionales emblématiques. Axés sur les besoins et les souhaits des consommateurs, avec au moins 60% de préférence gustative, nous développons et étendons sans cesse ces marques grâce à l'innovation, de nouveaux formats et des lancements dans de nouvelles régions.

En plus des investissements dans nos marques emblématiques, nous optimisons en permanence notre portefeuille. Nous nous concentrons sur les produits attractifs pour les consommateurs, dont le potentiel de croissance est le plus fort. Ainsi, nous simplifions notre chaîne de valeur, libérons des ressources et utilisons mieux nos actifs.

En cas de sous-performance de certaines parties de notre portefeuille, nous prenons les mesures qui s'imposent. Nous réorganisons actuellement notre activité Eaux de manière à autonomiser à partir de 2025 nos activités liées à l'eau et aux boissons haut de gamme afin de mieux gérer les spécificités de cette catégorie. Dans cette nouvelle structure, l'équipe de direction évaluera la stratégie de ce segment, notamment les

opportunités de partenariat, afin de permettre aux principales marques d'eau et aux piliers de croissance de Nestlé d'atteindre leur plein potentiel.

**Moins de lancements mondiaux, mais de plus grande envergure et de meilleure qualité.** Nos équipes de R&D s'adaptent rapidement aux tendances en saisissant de nouvelles opportunités. Nous adoptons une approche plus disciplinée, déployant des innovations moins nombreuses, de plus grande ampleur et de meilleure qualité, qui auront, selon nous, un impact puissant auprès des consommateurs. Nous classons leur déploiement par ordre de priorité, grâce à une stratégie fondée sur la gouvernance, la rapidité, l'évolutivité et l'excellence dans l'exécution.

Nos plateformes scientifiques et technologiques nous aident à saisir des opportunités de forte croissance différenciatrices. Sur la base d'études de consommation, de données et de capacités internes, nous avons identifié six domaines à forte croissance:

- la nutrition à tous les stades de la vie, en fonction des problèmes de santé: nous servons les personnes et les animaux de compagnie tout au long de leur vie, en nous efforçant de répondre à leurs besoins de santé. Notre solution brevetée *Sinergity*, par exemple, s'appuie sur notre expertise en biotiques pour combiner un probiotique spécifique avec six oligosaccharides du lait maternel (HMO) favorisant le développement du nourrisson en fonction de son âge. Nous relançons également notre gamme *Materna* pour répondre aux besoins spécifiques des femmes enceintes. Pour les utilisateurs de GLP-1 et les consommateurs soucieux de leur poids, nous développons des solutions riches en protéines et en nutriments pour des marques comme *Boost* et *Vital Pursuit*;
- l'expérience coffee-shop: nous poursuivons l'innovation pour les «baristas à domicile», avec des solutions tendance à fort potentiel de croissance, comme le café

- froid avec *Nescafé Espresso Concentrate* ou des éditions spéciales de *Nespresso*;
- les en-cas raisonnables et produits prêts à manger ou à boire: nous sommes conscients du besoin de se nourrir sur le pouce et offrons des en-cas simples et nutritifs, tels que les nouilles instantanées *Maggi* ou *Milo Activ-Go* incluant six vitamines et minéraux;
- une alimentation abordable: nous nous efforçons d'offrir une bonne nutrition à un prix abordable pour les consommateurs du monde entier. Nous proposons des laits en poudre enrichis en micronutriments, tels que *Bear Brand* et *Nido*. Nous concevons également de nouvelles solutions protéinées abordables comme *Maggi Rindecarne*, un mélange de soja et d'épices qui, ajouté à de la viande, en double la quantité de protéines;
- de nouvelles saveurs et textures: les personnes et les animaux de compagnie aspirent de plus en plus à de nouvelles expériences alimentaires raffinées. Avec *Purina Gourmet Revelations*, par exemple, les chats peuvent déguster tout un éventail de recettes sous la forme d'une pyramide de mousse délicate recouverte d'une sauce savoureuse;
- une cuisine moderne: surfant sur la popularité croissante des friteuses sans huile, nous avons lancé plusieurs produits dans différentes régions, notamment les assaisonnements de *Maggi* et *Totole*, ainsi que les sandwiches surgelés *Stouffer's Melt-FULLS*.

#### **Favoriser une alimentation savoureuse et équilibrée.**

Conformément à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être, nous sommes déterminés à aider les consommateurs à bénéficier d'une alimentation savoureuse et équilibrée. Grâce à nos efforts d'innovation et de rénovation, nous continuons à réduire la teneur en sucre, en sodium et en graisses saturées. En même temps, nous savons que les gens consomment non seulement pour se nourrir, mais aussi pour le plaisir. Nestlé s'efforce d'offrir des produits adaptés à ces occasions dans le cadre d'une alimentation équilibrée et fournit des indications de portions sur les emballages.

Nous nous engageons à accroître la valeur nutritionnelle de notre portefeuille en offrant une transparence totale. En 2024, les produits Nestlé ayant un Health Star Rating (HSR) de 3,5 étoiles ou plus et les produits nutritionnels spécialisés, tels que les aliments pour bébés, les suppléments en vitamines et minéraux et la nutrition médicale, représentaient près de 59% de nos ventes d'aliments et de boissons (hors nourriture pour animaux).

**Numérisation de bout en bout.** Nous accélérons notre programme de numérisation pour devenir une entreprise plus intelligente, entièrement connectée de la ferme à la fourchette, grâce à des données en temps réel et à l'intelligence artificielle (IA). Nous souhaitons une transmission

des données tout au long de notre chaîne de valeur afin de prendre plus rapidement nos décisions d'approvisionnement, de fabrication et de distribution, tout en évitant les dépenses inutiles et les opportunités manquées. Afin d'optimiser nos investissements dans ce domaine, nous renforçons aussi les compétences de nos collaborateurs dans ces nouvelles technologies.

Notre transformation numérique soutiendra notre planification en fournissant à toutes les fonctions des données en temps réel cohérentes, ce qui contribuera à améliorer la précision des prévisions. Notre marché brésilien qui est déjà connecté de bout en bout est un exemple de ce que nous nous efforçons d'obtenir au niveau mondial. Grâce à l'analyse prédictive des ventes, l'équipe brésilienne peut prédire l'écoulement d'un produit sur une période de douze semaines avec une précision de 94%. Des prévisions plus pointues nous permettent d'intervenir vite si un écart est constaté, par exemple en augmentant l'approvisionnement ou la production. Elles nous aident à mieux prévoir l'évolution du marché et à identifier plus rapidement les besoins des consommateurs. Ces données nous permettent également d'offrir les bonnes promotions au bon moment, d'adapter notre communication aux différents groupes de consommateurs et de les cibler sur les canaux qu'ils utilisent le plus.

**Protéger le climat et les ressources.** Les investissements visant à renforcer la résilience de nos producteurs et à stabiliser les systèmes alimentaires sont essentiels pour garantir notre succès à long terme. Nous poursuivons notre progression vers zéro émission nette tout en préservant les ressources naturelles. Protéger notre accès à des matières premières de haute qualité en quantités suffisantes grâce à des pratiques régénératrices aide à créer des avantages concurrentiels.

Nestlé est parvenue à une réduction nette de 20,38% des émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport à 2018, atteignant avec un an d'avance son objectif Net Zero SBTi de 20% d'ici 2025. Ces réductions sont attribuables à la décarbonation de nos activités et de nos matières premières. Nous avons renforcé notre utilisation de l'énergie renouvelable et amélioré les pratiques agricoles dans nos chaînes d'approvisionnement. Nous poursuivons activement nos efforts en vue d'atteindre notre objectif de réduction de 50% des émissions de GES d'ici 2030.

Nous voulons que toutes nos matières premières soient traçables depuis leur origine et cultivées selon nos *Exigences fondamentales en matière d'achats responsables*, au profit des populations, de la nature et du climat. En 2024, 44,5% des quatorze matières premières prioritaires ont fait l'objet d'un approvisionnement responsable, conformément à notre Nestlé Responsible Sourcing Framework.



#### Star 4

Les phytotechniciens et agronomes de Nestlé ont développé *Star 4*, une nouvelle variété de café Arabica à haut rendement sélectionnée pour sa résistance, son goût caractéristique de café brésilien et sa culture optimisée qui permet de réduire l'empreinte carbone.

nos valeurs, la qualité est au cœur de nos *Principes de conduite des affaires*. Notre approche globale de la sécurité et de la qualité des aliments s'applique à la conception, à la livraison et à la consommation. Nous respectons les normes internationales et contribuons à relever le niveau d'exigence de notre industrie en utilisant des processus rigoureux et des techniques de pointe.

### 3. Accroître nos parts de marché

Avec notre portefeuille ciblé qui comprend des catégories attrayantes, des marques établies et des produits innovants, nous entendons accroître notre part de marché partout où nous sommes présents. Après une réduction des investissements durant la pandémie, nos dépenses de marketing augmentent à nouveau.

**Excellence dans l'exécution.** Notre connaissance approfondie et nos capacités supérieures dans les marchés font partie de nos principaux atouts. Nous sommes présents sur le terrain, proches des consommateurs et des clients. Nous savons comment dialoguer avec eux pour améliorer nos relations. Nous entendons accroître notre part de voix et augmenter davantage encore la visibilité de nos produits grâce à une mise en rayon de premier ordre et un niveau accru de publicité et de marketing.

Les investissements dans la publicité et le marketing vont être portés à 9% du chiffre d'affaires d'ici fin 2025 afin de soutenir la croissance. En 2025, plus de 70% de notre budget médias a été consacré au numérique, exploitant plus de 340 millions d'enregistrements de données de première main. Nos 45 studios de contenu et centres d'opérations marketing intégrés utilisent l'IA et le machine learning pour créer des contenus sur mesure pour diverses plateformes de médias.

Le moteur de contenu de Nestlé soutient également les ventes en ligne qui continuent de croître, représentant désormais plus de 25% de nos ventes totales dans huit marchés, dont nos deux principaux: les Etats-Unis et la Chine.

**Appliquer des normes élevées de sécurité et de qualité alimentaires.** Les normes de sécurité et de qualité élevées sont fondamentales dans notre engagement auprès des consommateurs. Sans elles, il est impossible de gagner des parts de marché. Ancrée dans notre raison d'être et

Nous actualisons nos systèmes de sécurité et de qualité pour répondre à des changements de réglementation, de fournisseurs ou d'ingrédients, à l'introduction de l'agriculture régénératrice, aux nouveaux emballages et aux événements géopolitiques.

### 4. Générer une croissance rentable

Notre modèle de création de valeur à long terme est fondé sur la recherche équilibrée d'une croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice, tout en améliorant la rentabilité du capital. Nous créons de la valeur en nous appuyant sur trois piliers stratégiques:

- l'efficacité opérationnelle;
- une allocation des ressources et des capitaux selon des priorités claires;
- une croissance basée sur des gains d'efficacité et des investissements constants.

Le Cercle Vertueux de Nestlé nous permet de libérer des ressources pour investir dans nos produits et nos marques. La croissance est le principal moteur de la création de valeur. Nestlé s'emploie à générer une croissance supérieure, durable et rentable. A moyen terme, la croissance organique devrait être supérieure à 4% dans un environnement opérationnel normal, avec une marge opérationnelle courante récurrente supérieure à 17,0%.



# Répondre à la demande croissante de café froid

Le café froid est une boisson de plus en plus prisée des consommateurs, en particulier de la génération Z et des millenials. Nous saisissons cette opportunité à forte croissance grâce à un vaste portefeuille complémentaire de produits innovants sous nos marques phares. Ces produits permettent aux consommateurs de préparer chez eux un café froid «comme au café».

Inspirés par l'expérience des cafés, les consommateurs recréent leurs boissons préférées à la maison ou sur le pouce, avec un goût prononcé et croissant pour le café froid. Les réseaux sociaux offrent un espace pour partager des recettes, la création et la dégustation de boissons à base de café devenant un rituel de plaisir quotidien pour de plus en plus de personnes.

Nestlé répond à cette tendance avec plusieurs produits innovants. Le nouveau Nescafé Espresso Concentrate est le *nec plus ultra* pour créer à la maison des cafés de type «barista» à base de concentré liquide haut de gamme. Il a été déployé en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Chine en 2024, et d'autres lancements sont prévus en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, au Japon et en Thaïlande en 2025.

Il complète d'autres boissons froides déjà lancées: le café instantané Nescafé Ice Roast se dissout rapidement dans n'importe quel liquide froid. Combinant le froid à un goût tendance, Nespresso Sunny Almond Vanilla Over Ice a été la vedette de l'été 2024, contribuant à la forte croissance de Vertuo froid. Dans plusieurs régions, le café froid prêt à boire répond au mode de vie nomade des jeunes.

## NOS VOIX

«Nescafé Espresso Concentrate permet à nos consommateurs de préparer leur café glacé préféré comme ils le souhaitent – l'imagination est la seule limite.»

Don Howat  
Global Lead Nescafé  
Suisse



## EN CHIFFRES



C'est la proportion de tasses de café appréciées froides, au niveau mondial



# Notre présence au travers de nos marques

Notre vaste portefeuille de plus de 2000 marques, qu'il s'agisse d'icônes mondiales ou de stars locales, est apprécié dans le monde entier.

## Boissons liquides et en poudre

Page 16



## Produits pour animaux de compagnie

Page 18



## Nutrition et Health Science

Page 20





## Plats préparés et aides culinaires

Page 22



## Produits laitiers et Glaces

Page 24



## Confiserie

Page 26



## Eaux

Page 28



## BOISSONS LIQUIDES ET EN POUDRE

# Optimiser les boissons préférées au monde

Nos boissons liquides et en poudre incluent les boissons au café et celles à base de cacao, de malt et autres. Cette catégorie comprend les marques de café emblématiques *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*, ainsi que *Milo*, la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde.

En bref

**24,6**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**20,0%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**26,9%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



### Starbucks Iced Coffee Blend

Le mélange de café glacé Starbucks permet aux amateurs de café froid aux Etats-Unis et au Canada de préparer facilement à domicile un délicieux café glacé Signature Noir ou Vanille «comme au café», à l'aide de dosettes K-cup.

### Nescafé Prêt-à-boire

Lancé au Brésil et au Moyen-Orient, Nescafé Prêt-à-boire offre aux consommateurs trois options au très bon goût pour un café froid rafraîchissant où et quand ils le souhaitent.

### Milo Pro

Lancé en Australie pour les ados actifs qui recherchent des boissons hyperprotéinées au goût agréable, Milo Pro apporte 15 grammes de protéines par portion lorsqu'il est préparé avec du lait.

### Nespresso Coffee+

La gamme élargie Nespresso Coffee+ propose désormais aux consommateurs quatre options améliorées: Melozio Boost et Stormio Boost avec un supplément de caféine, Vivida avec de la vitamine B12 et Ginseng Delight à l'extrait de ginseng.



# Saisir les opportunités en termes de saveurs

Les consommateurs, en particulier la jeune génération, sont de plus en plus à l'affût de nouvelles expériences qui changent de la tasse de café traditionnelle. En exploitant cette formidable opportunité, Nestlé s'est placée à la pointe de l'innovation pour livrer aux amateurs de café les arômes qu'ils recherchent.

Nous exploitons cette opportunité en répondant aux préférences des consommateurs à travers nos marques de café emblématiques. L'année passée, nous avons dévoilé plusieurs nouvelles versions aromatisées de nos cafés Nescafé, Nespresso et Starbucks.

Nestlé a lancé ses premiers cafés solubles aromatisés Nescafé en 2024. Deux saveurs, Rich Caramel et Smooth Hazelnut, qui ont été lancées en Europe sous la marque Nescafé

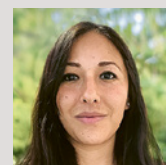
Classic, peuvent être consommées chaudes ou froides. Au Royaume-Uni, Rich Caramel et Smooth Vanilla sont disponibles sous le label Nescafé Gold, offrant une tasse de café chaud aromatisé parfaitement équilibrée, avec une touche de douceur sans sucre ajouté. Au Mexique, Nescafé Clásico propose désormais des produits à la vanille, au chocolat et aux noisettes.

En mars, nous avons lancé la saveur saisonnière Nespresso Maple Pecan qui a rencontré un succès incroyable. Nous l'avons rééditée en septembre à la demande de nos consommateurs, ce qui en a fait un nouveau favori de l'automne. Par ailleurs, les capsules de café Starbucks by Nespresso Smooth Caramel et Creamy Vanilla, qui ont reçu des critiques élogieuses, ont été récompensées par le prix *Produit de l'Année 2024* en France.

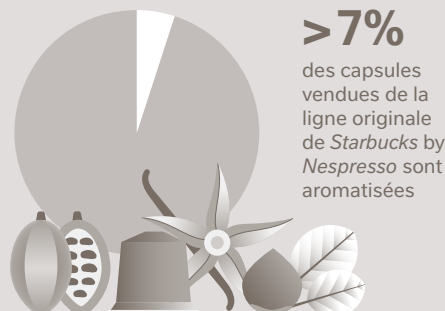
## NOS VOIX

«Ces récents lancements illustrent la détermination de Nestlé à développer des innovations en matière de café qui attirent et séduisent les consommateurs nouveaux et existants.»

Betsabé Díaz  
Global Coffee R&D  
Manager  
Suisse



## EN CHIFFRES



# Choyer les personnes et les animaux

Notre activité Produits pour animaux de compagnie propose une nutrition qui aide les animaux à s'épanouir. Purina s'appuie sur la science et la passion pour améliorer la vie des animaux de compagnie, de ceux qui les chérissent et de la planète que nous partageons.

En bref

**18,9**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**21,6%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**20,7%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



## Felix Megamix

La marque phare *Felix* qui continue de s'étendre à de nouvelles régions a été lancée en Amérique latine en 2024 avec une nouvelle formule unique qui combine sept protéines.

## Ligne Creations de Gourmet Nature

Cette nouvelle gamme de délicieuses recettes pour chats s'inspire de la nature et contient des ingrédients naturels sélectionnés de haute qualité, riches en bœuf, agneau, volaille ou poisson, agrémentés de légumes.

## Purina One True Instinct

Alimentant la croissance continue de la marque *Purina One*, le nouveau *Purina One True Instinct Lean Muscle Support* maintient les chiens actifs et en bonne santé en optimisant les protéines pour qu'ils restent sveltes.

## Purina Pro Plan Veterinary Supplements

*Purina Pro Plan Veterinary Supplements* a élargi sa gamme avec *Canine Multi Care*, un produit à mâcher quotidien combinant trois mélanges multi-actifs favorisant de manière proactive la santé de la peau, le système immunitaire et l'intestin des chiens.

# Offrir des idées et des solutions aux propriétaires de chats

Les propriétaires de chats veulent des moyens innovants de pénétrer le monde de leurs mystérieux compagnons à quatre pattes et d'agir au mieux pour eux. Purina a mis au point le **Petivity Smart Litterbox Monitor** pour les aider à personnaliser leur alimentation et leurs compléments alimentaires.

Le bac à litière est une vitrine sur le bien-être du chat, tant les changements d'habitude qui s'y manifestent peuvent révéler une altération du comportement ou de la santé physique. Les chats masquent souvent leurs symptômes, ce qui rend difficile la détection des signes précoces de problèmes de santé.

Le **Petivity Smart Litterbox Monitor** permet de décrypter le comportement des chats et aide les propriétaires à gérer leur santé. Le moniteur qui se

place sous le bac à litière surveille les variations de poids et les habitudes d'élimination grâce à une technologie d'IA brevetée capable de différencier les différents chats au sein d'un même foyer. Il fournit des données faciles à lire que les propriétaires peuvent transmettre aux vétérinaires pour les aider à diagnostiquer des problèmes de santé.

En plus de signaler les affections potentielles, il utilise le profil des chats et les données en temps réel pour offrir des recommandations nutritionnelles personnalisées. Les propriétaires ont alors la possibilité d'adapter le régime alimentaire et les compléments en fonction des besoins spécifiques. Purina propose plusieurs solutions nutritionnelles, notamment **Pro Plan Hydra Care** pour favoriser l'hydratation et **Pro Plan Vital Systems** pour la santé globale.

## NOS VOIX

«Le **Petivity Smart Litterbox Monitor** aide les propriétaires à prendre soin de leurs chats et nous sert d'outil pour développer des solutions nutritionnelles innovantes.»

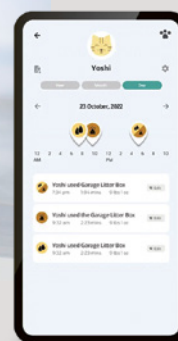
**Ragen T.S. McGowan**  
Director Digital  
Solutions  
Etats-Unis



## EN CHIFFRES

>70%

de croissance des  
ventes de **Pro Plan**  
Vital Systems en 2024





# Optimiser la santé par la nutrition

Notre activité Nutrition offre aux mères, aux bébés et aux enfants des produits et des solutions fondés sur la science. Notre activité Nestlé Health Science favorise une vie plus saine à travers un vaste portefeuille de produits de soins grand public et de nutrition médicale issus de la recherche scientifique.

En bref

**15,1**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**19,9%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**16,6%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



## Wyeth illumina

Wyeth illumina ready-to-feed est la première préparation liquide pour nourrissons en Chine continentale à contenir des oligosaccharides du lait maternel (HMO), connus pour leurs nombreux bienfaits, tels que l'amélioration de l'immunité et de la santé intestinale.

## S-26

Désormais déployé en Asie, dans la Zone Grande Chine et en Amérique latine, S-26 propose son nouveau Nutrilearn Connect. Celui-ci offre une combinaison distincte de nutriments qui, selon des études cliniques, favorisent la myélinisation et soutiennent le développement du cerveau.

## Optimal Solutions de Nature's Bounty

Il a été démontré cliniquement que le populaire Nature's Bounty Optimal Solutions Hair Growth proposant Advanced Hair Complex, disponible depuis peu sous forme de gommages, favorise la pousse de cheveux plus épais et plus volumineux en trois mois.

## Vital Proteins

Pour ses peptides de collagène les plus vendus aux Etats-Unis, la marque certifiée B Corp renonce aux emballages plastiques et opte pour une boîte contenant 80% de carton, fabriquée à partir de fibres provenant de forêts certifiées FSC.



# Soutien aux patients ayant des besoins nutritionnels spécifiques

Jusqu'à 40% des patients souffrant de malnutrition abandonnent leur complément nutritionnel oral en raison de leur intolérance à de grands volumes de liquide ou d'une lassitude gustative. **Resource Ultra+** est une nouvelle gamme de compléments nutritionnels oraux révolutionnaires formulés pour optimiser l'apport nutritionnel dans une solution super-concentrée.

*Resource Ultra+* a été conçu pour les personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques. Avec un faible indice glycémique, *Resource Ultra+* offre la plus forte concentration de protéines de lait, sur la base d'un mélange équilibré de protéines de haute qualité, d'action rapide (60% de petit lait) et de longue durée de vie (40% de caséine). Ces protéines améliorent l'équilibre protéique net, un facteur essentiel stimulant la croissance musculaire.

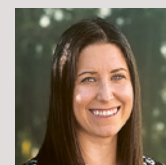
De nombreux patients atteints de cancer ou d'autres maladies ont des difficultés à boire de grandes quantités. La technologie unique utilisée dans les produits *Resource Ultra+* permet de concentrer les protéines tout en conservant une faible viscosité. Outre un goût agréable et une large gamme de saveurs, ces produits permettent aux patients d'atteindre l'apport nutritionnel recommandé en consommant de plus petites quantités.

Grâce à leur concentration en protéines, leur faible viscosité et leur goût exceptionnel, les produits *Resource Ultra+* bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif sur ce marché. Lancé en 2022 en France sous le nom de *Clinutren Ultra* et en Espagne sous le nom de *Meritene Clinical Extra Protein*, il a ensuite été déployé en 2024 dans 18 nouveaux pays, du Brésil à l'Australie, sous le nom de *Resource Ultra+*.

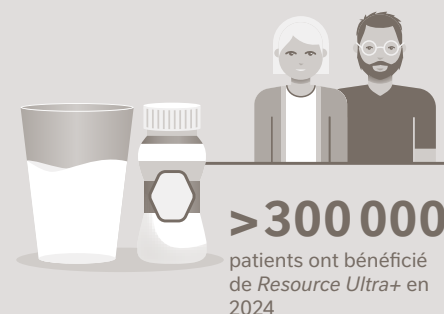
## NOS VOIX

«Nous avons relevé des défis techniques et obtenu la plus forte concentration de protéines laitières intactes au monde, pour que chaque gorgée compte pour les patients.»

**Nancy Ingalls**  
Senior Scientist,  
Product Technology  
& Development  
Etats-Unis



## EN CHIFFRES



## PLATS PRÉPARÉS ET AIDES CULINAIRES

# Offrir des aliments délicieux et nutritifs

Notre catégorie Plats préparés et aides culinaires propose des ingrédients indispensables au quotidien, tels que des bouillons, des produits culinaires réfrigérés, des surgelés et des pizzas. Nos marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *DiGiorno*, s'adaptent aux goûts régionaux et locaux.

En bref

**10,7**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**19,9%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**11,7%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



### Totole

Fabriqué à partir de champignons matsutaké choisis avec soin dans la forêt du Yunnan, le nouveau *Totole Xian Matsutake Bouillon* offre un goût Xian plus riche sans édulcorants, arômes artificiels ou conservateurs.

### Vital Pursuit

Le nouveau *Vital Pursuit Garlic Herb Grilled Chicken Bowl* est un repas délicieux aux portions idéales, riche en protéines et en nutriments essentiels, destiné aux consommateurs qui s'efforcent de perdre du poids ou prennent des médicaments dans ce but.

### Maggi Nutri-licious

Les nouvelles *Maggi Nutri-licious Chatpata Besan Noodles* sont à base de pois chiches riches en protéines, en nutriments et en fibres, offrant aux consommateurs indiens un plat irrésistible à la fois épicé et acidulé.

### Maggi Magic Asia

Lancée en Europe, la nouvelle *Maggi Magic Asia Tikka Masala* offre une sauce prête à l'emploi composée d'épices authentiques et autres ingrédients naturels, pour un plat d'inspiration indienne en seulement dix minutes.



# Rendre les cuisines du monde populaires accessibles à tous

**Avec l'essor des voyages et des réseaux sociaux, des cuisines autrefois exclusivement locales sont désormais appréciées dans le monde entier. Nestlé reste à l'avant-garde pour offrir des options abordables, délicieuses et saines permettant d'essayer de nouveaux plats du monde entier à la maison.**

Entreprise véritablement mondiale dotée de connaissances très locales, Nestlé comprend les préférences des consommateurs. Nos chefs spécialistes en R&D sont en mesure d'adapter les plats populaires aux goûts locaux, que ce soit en apportant aux consommateurs indiens leurs plats typiques, ou de la cuisine thaïlandaise aux consommateurs européens. Cet avantage nous aide à rapprocher les cultures culinaires et à proposer une cuisine recherchée à nos consommateurs, où qu'ils vivent. La gamme Magic Asia de Maggi offre

aux consommateurs européens un éventail d'options savoureuses et saines qui célèbrent les saveurs de l'Asie, telles que le curry, le teriyaki et le piment doux. Développée en étroite collaboration avec des chefs asiatiques et européens, la gamme comprend des nouilles, des sauces et des recettes, pour une préparation et une découverte simples et intuitives de la cuisine asiatique.

Aux Etats-Unis, Nestlé collabore avec *Tapatio* pour proposer une gamme de plats mexicains surgelés, dont les enchiladas au poulet, récemment lancées, qui contiennent 27 grammes de protéines par portion. Nestlé collabore également avec le célèbre chef Ming Tsai pour créer des repas asiatiques surgelés, permettant de déguster des plats classiques du continent asiatique, tels que les *Mings* Spicy Dan Dan Noodles, d'inspiration sichuanaise.

## NOS VOIX

«Nous sommes animés par une obsession: les consommateurs. Nos nouvelles offres mondiales proposent des expériences délicieuses et authentiques dont nos consommateurs raffolent.»

**Tom Moe**  
Meals Division  
President  
Etats-Unis



## EN CHIFFRES



### 16 milliards d'USD

de dépenses annuelles aux Etats-Unis pour les cuisines du monde à domicile avec, en tête, les cuisines mexicaine et chinoise



## PRODUITS LAITIERS ET GLACES

# Des options pour tous

Notre activité Produits laitiers offre des produits nutritionnels pour tous les stades de la vie: des produits laitiers non réfrigérés, des alternatives à base végétale et des crèmes à café. Notre activité Glaces propose toute une variété de gourmandises spéciales.

En bref

**10,4**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**23,5%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**11,4%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



### Häagen-Dazs exträaz

Lancés au Canada, les nouveaux parfums de Häagen-Dazs exträaz offrent des saveurs irrésistibles et une expérience multisensorielle captivante qui séduit les jeunes consommateurs de crème glacée.



### Coffee mate Dirty Soda

Le nouveau Coffee mate Dirty Soda Coconut Lime développé en collaboration avec Dr Pepper s'appuie sur la tendance du dirty soda, virale sur TikTok, créant une nouvelle occasion de consommation pour la marque emblématique.



### Nido School Age

Nido School Age a été lancé au Brésil et au Moyen-Orient, avec des nutriments spécifiquement sélectionnés pour favoriser le développement cognitif normal des enfants pendant la période critique de l'âge scolaire.



### Yiyang

Yiyang continue de consolider sa position d'acteur clé sur le marché du vieillissement en bonne santé en Chine grâce à un portefeuille répondant aux besoins des consommateurs chinois âgés et à une science nutritionnelle avancée.



# Utiliser les nouvelles technologies pour améliorer la nutrition

L'un des principaux piliers de Nestlé est le développement de nouvelles solutions scientifiques pour améliorer la valeur nutritionnelle, l'accessibilité financière et la durabilité de nos produits. En 2024, nous avons eu le plaisir d'annoncer la mise au point d'une méthode révolutionnaire qui réduit les matières grasses dans les poudres de lait tout en augmentant l'onctuosité.

Nous utilisons constamment nos connaissances scientifiques en nutrition et notre expertise en développement de produits pour offrir des options nutritives sans compromis sur le goût et la texture. Nous cherchons notamment à réduire les sucres ajoutés, le sodium et les graisses saturées, tout en apportant des nutriments bénéfiques.

Les équipes de R&D de Nestlé ont conçu une méthode réduisant considérable-

ment les matières grasses dans le lait en poudre, sans compromettre la qualité, le goût ou la texture crémeuse appréciés des consommateurs. La clé de cette innovation est l'agrégation contrôlée des protéines du lait, qui permet d'imiter la texture, la viscosité et la sensation en bouche des matières grasses du lait. Cela permet de réduire les calories tout en conservant le même goût et la même onctuosité qu'un lait entier.

Cette nouvelle technologie est une étape importante pour Nestlé en vue d'offrir des options plus saines sans compromis quant au goût. Elle a été mise en œuvre avec succès dans le portefeuille *Nido* au Brésil: *Ninho Adulto*, *Ninho Proteen* et *Ninho School Age*. Nous déployons actuellement cette technologie dans l'ensemble de notre portefeuille *Nido*, afin d'en stimuler la demande.

## NOS VOIX

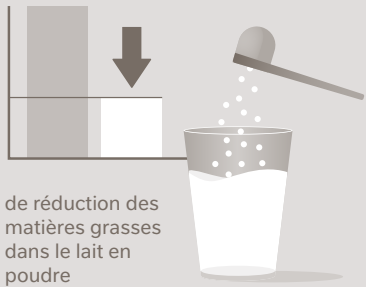
«*Nido* est une marque très populaire à travers le monde et notre innovation nous permettra de continuer à répondre aux attentes en constante évolution des clients.»

Laurent Alsteens  
Global Category Head,  
Nutrition  
Suisse



## EN CHIFFRES

Jusqu'à 60%



## CONFISERIE

# Des gourmandises savoureuses

Notre activité Confiserie inclut la marque emblématique *KitKat* et de nombreuses marques régionales et locales populaires. Nous innovons pour créer des produits à base de chocolat et des en-cas extrêmement savoureux.

En bref

**8,5**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**15,4%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**9,2%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



### Milo Enersnakz

La marque populaire *Milo* a lancé au Nigeria un en-cas abordable et meilleur pour la santé, produit localement, offrant les bienfaits du malt, du maïs et du cacao, et enrichi en vitamines et en minéraux.



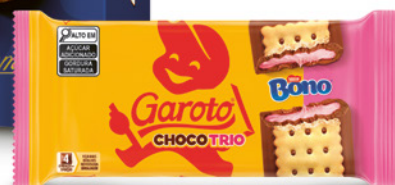
### Nestlé Sustainably Sourced

En partenariat avec la Rainforest Alliance, la nouvelle gamme *Nestlé Sustainably Sourced*, exclusive à la vente au détail pour les voyageurs, reflète l'engagement de Nestlé en faveur d'un approvisionnement responsable par le biais du *Nestlé Cocoa Plan*.



### Baci Perugina Caffè

Notre principale marque de pralines en Italie a élargi sa gamme avec le nouveau *Baci Perugina Caffè*, dont le fourrage aromatisé au gianduja est enrichi d'extrait de café, avec un enrobage de chocolat noir aromatisé au café.



### Garoto Chocobakery

*Garoto* met à profit son expertise en matière de chocolat et collabore avec les marques de biscuits *Nestlé* pour développer des produits innovants, repoussant les limites de la catégorie «chocobakery» à la croissance rapide.



# Poursuivre le développement d'une marque milliardaire

**KitKat a toujours été l'une de nos marques milliardaires à la croissance la plus rapide. Elle est bien positionnée pour continuer à surpasser le marché, Nestlé alimentant la croissance par l'investissement, l'innovation et de nouvelles stratégies marketing.**

KitKat a été lancé en 1935 à York, en Angleterre, comme en-cas à emporter sur le lieu de travail, ce qui est à l'origine de son slogan: «Have a break, Have a KitKat». Riche de cette histoire et engagé sur de nouvelles voies, KitKat continue d'accélérer sa croissance et sa part de marché.

Vendu aujourd'hui dans plus de 90 pays, KitKat est très largement présent, aussi bien dans les économies émergentes que développées, et continue de croître grâce à de nouveaux formats et variantes. En Inde, KitKat est la barre chocolatée

numéro 1 avec une large gamme de formats répondant aux principales catégories de prix. En Turquie, KitKat Chunky a enregistré une croissance significative grâce à son portefeuille de base. En Australie, la nouvelle tablette KitKat Drumstick réunit deux marques préférées.

L'investissement dans de nouvelles stratégies mondiales pour le marché est également à l'origine de la croissance continue de KitKat. Afin de toucher les amateurs de jeux sur mobile, notre partenariat avec Candy Crush a permis d'intégrer KitKat au jeu dans plus de 50 pays. Une nouvelle campagne mondiale entonne la célèbre chanson de Queen, «I Want to Break Free», pour inciter les gens à prendre des pauses de meilleure qualité avec un KitKat. En 2025, l'engagement dans un partenariat mondial historique fera de KitKat la barre chocolatée officielle de la Formule 1.

## NOS VOIX

«Nous intensifions nos efforts pour mettre en place un marketing et une exécution de premier ordre afin de créer la marque emblématique pour la pause de la prochaine génération.»

**Chris O'Donnell**  
Global Category Lead  
KitKat  
Suisse



## EN CHIFFRES



## EAUX

# Offrir bien plus qu'une hydratation

Notre activité Eaux s'emploie à offrir une hydratation saine et à améliorer la qualité de vie tout en contribuant à un avenir durable. Notre accent stratégique est mis sur les marques d'eau haut de gamme internationales, ainsi que sur les offres fonctionnelles.

En bref

**3,2**

Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**9,3%**

Marge opérationnelle  
courante récurrente

**3,5%**

Pourcentage du chiffre  
d'affaires de Nestlé



### S.Pellegrino

S.Pellegrino célèbre les 125 ans de présence de ses petites bulles sur les meilleures tables du monde, avec une édition spéciale limitée de la bouteille verte emblématique pour commémorer cette étape.



### Vittel

Vittel relance sa gamme d'eaux aromatisées à base d'ingrédients d'origine naturelle, avec quatre variétés rafraîchissantes: citron vert, fraise, fruits exotiques et la nouvelle variété à la pêche avec une touche de gingembre.



### La Vie

La Vie Light offre une combinaison unique de six minéraux essentiels avec un nouveau goût rafraîchissant pour répondre aux besoins des consommateurs du sud du Vietnam, qui représentent la plus grande part du marché vietnamien.



### Levissima+

Levissima+ offre deux nouvelles options fonctionnelles: Levissima+ Draining cible l'excès de liquide grâce à l'extrait de fleur d'hibiscus et aux vitamines. Levissima+ Toning tonifie la peau grâce aux vitamines et à l'extrait de cynorrhodon.

# Prendre appui sur une marque emblématique

**Perrier apporte une touche de l'irrésistible art de vivre à la française aux consommateurs du monde entier. La nouvelle marque *Maison Perrier* s'appuie sur cette réputation en réinventant l'icône française intemporelle pour répondre aux attentes de la nouvelle génération.**

Ces dernières années, nos consommateurs ont montré un appétit croissant pour des offres d'hydratation saines et agréables. Les jeunes consommateurs sont également attirés par la nouveauté et les expériences gustatives inédites.

*Maison Perrier* répond à cette demande croissante dans les segments les plus dynamiques du marché de l'eau en lançant quatre gammes prestigieuses: Forever, Magnetic Juice, Chic et Energize. Les trois dernières relèvent

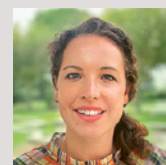
de notre catégorie boissons liquides et en poudre. Dans la catégorie Eaux, la gamme *Maison Perrier* Forever propose un assortiment de treize boissons aromatisées à base d'eau gazeuse sans calories et sans sucre.

Débordant de créativité et de couleurs, *Maison Perrier* Forever s'appuie sur le solide héritage culturel de *Perrier* pour se forger une nouvelle identité moderne. Son lancement s'est appuyé sur une campagne médiatique digitale à 360° mettant en vedette Lily Collins (protagoniste de la série de Netflix «*Emily in Paris*») et des influenceurs locaux, complétée par des lançements, des échantillons et des animations en magasin. La marque est désormais présente dans les principaux marchés et la demande des consommateurs est forte.

## NOS VOIX

«Nous avons positionné *Maison Perrier* comme l'incarnation même de la créativité afin de recruter une nouvelle génération d'amateurs.»

**Elisa Gregori**  
French Business Unit  
Director, Perrier Global  
France



## EN CHIFFRES





# Rétrospective financière

# Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2023	2024
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires	92 998	91 354
Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	16 053	15 704
en % du chiffre d'affaires	17,3%	17,2%
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14 520	14 633
en % du chiffre d'affaires	15,6%	16,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	11 209	10 884
en % du chiffre d'affaires	12,1%	11,9%

## Bilan et tableau des flux de trésorerie

Total des capitaux propres	36 387	36 693
Dette financière nette <sup>(a)</sup>	49 638	56 005
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	136,4%	152,6%
Cash flow d'exploitation	15 941	16 675
en % de la dette financière nette	32,1%	29,8%
Cash flow libre <sup>(a)</sup>	10 403	10 666
Acquisitions d'immobilisations	7 159	7 685
en % du chiffre d'affaires	7,7%	8,4%

## Données par action

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 646	2 596
Bénéfice de base par action	CHF 4.24	4.19
Bénéfice récurrent par action <sup>(a)</sup>	CHF 4.80	4.77
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 3.00	3.05

## Capitalisation boursière, fin décembre

	255 604	192 645
--	---------	---------

## Nombre d'employés (en milliers) <sup>(b)</sup>

	275	277
--	-----	-----

## Principaux chiffres clés <sup>(c)</sup> (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)

	Total CHF 2023	Total CHF 2024	Total USD 2023	Total USD 2024	Total EUR 2023	Total EUR 2024
Chiffre d'affaires	92 998	91 354	103 584	103 754	95 730	95 914
Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	16 053	15 704	17 880	17 835	16 525	16 488
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14 520	14 633	16 173	16 619	14 947	15 364
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	11 209	10 884	12 485	12 361	11 539	11 427
Total des capitaux propres	36 387	36 693	43 245	40 605	39 081	38 998
Capitalisation boursière, fin décembre	255 604	192 645	303 784	213 185	274 532	204 750
Par action						
Bénéfice de base par action	4.24	4.19	4.72	4.76	4.36	4.40

(a) Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les normes comptables IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 32.

(b) Les chiffres 2023 ont été retraités suite au changement de base de référence: d'une base équivalent temps plein à effective.

(c) Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen; bilan converti au cours de change de fin d'année.

# Vue d'ensemble

## Avant-propos

La rétrospective financière contient certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les normes comptables IFRS (ci-après «IFRS»), mais qui sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. Elles incluent entre autres:

- la croissance organique, la croissance interne réelle et l'effet prix;
- la marge opérationnelle courante récurrente (marge UTOP) et la marge opérationnelle courante;
- la dette financière nette;
- le cash flow libre; et
- le bénéfice récurrent par action et le bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

La Direction estime que ces mesures qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Le document *Indicateurs alternatifs de performance* publié à l'adresse [www.nestle.com/investors/publications](http://www.nestle.com/investors/publications) définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des IFRS.

## Chiffre d'affaires du Groupe

Le chiffre d'affaires total publié a diminué de 1,8% pour atteindre 91,4 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact négatif de 3,7% des variations des taux de change et de 0,3% des cessions nettes. La croissance organique (OG) a atteint 2,2%. L'effet prix s'est élevé à 1,5%, reflétant une réduction de l'inflation dans la plupart des catégories après deux années de coûts élevés des intrants et de hausse des prix. La croissance interne réelle (RIG) est redevenue positive à 0,8% et a été encore affectée par la faiblesse de la demande des consommateurs dans de nombreux marchés, y compris l'hésitation des consommateurs à l'égard des marques mondiales dans certains marchés. En outre, les mesures prises pour réduire les stocks des clients au second semestre ont réduit la croissance interne réelle d'environ 20 points de base.

Par régions, la croissance organique a été portée par les marchés émergents et l'Europe, qui, ensemble, ont plus que compensé une baisse en Amérique du Nord. Dans les marchés développés, la croissance organique a atteint 1,2%, avec un effet prix et une croissance interne réelle positifs. Dans les marchés émergents, la croissance organique s'est établie à 3,7%, portée par l'effet prix et une croissance interne réelle positive.

La croissance organique par catégorie de produits a été la suivante:

- Le café a été le principal contributeur à la croissance, affichant une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par nos trois marques de café leaders *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*.
- Le chiffre d'affaires de la confiserie a connu une croissance moyenne à un chiffre, emmenée par *KitKat* et les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont enregistré une croissance faible à un chiffre, alimentée par la persistance de la dynamique des marques haut de gamme issues de la recherche scientifique *Purina ProPlan*, *Purina ONE* et *Friskies*.
- Nestlé Health Science a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, avec une croissance à deux chiffres au second semestre.
- Les eaux ont enregistré une croissance faible à un chiffre, avec une croissance solide pour *S.Pellegrino* et soutenue par le lancement réussi de *Maison Perrier*.



- La nutrition infantile a affiché une croissance faible à un chiffre, grâce à la dynamique persistante de *NAN* et de *Lactogen*.
- Les produits laitiers ont enregistré une croissance négative, le recul des crèmes à café et des produits laitiers non réfrigérés ayant plus que contrebalancé la croissance des laits d'entrée de gamme et des produits laitiers culinaires.
- Les produits culinaires ont affiché une croissance négative, la croissance moyenne à un chiffre de *Maggi* ayant été plus que contrebalancée par une baisse des ventes de produits surgelés en Amérique du Nord.

Par canaux de ventes, la croissance organique dans le commerce de détail s'est établie à 2,1%. Dans les canaux hors domicile, la croissance organique a atteint 3,2%. Le chiffre d'affaires en ligne a augmenté de 11,3% de façon organique, atteignant 18,9% du chiffre d'affaires total du Groupe.

#### Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2024/2023 (en %)		
	en CHF	en monnaie locale	en millions de CHF
Par marchés principaux			2024
<b>Amérique du Nord</b>	<b>-1,3%</b>	(a)	<b>32 123</b>
Etats-Unis	-1,2%	+0,8%	29 682
Canada	-3,1%	+0,3%	2 441
<b>Europe</b>	<b>-0,9%</b>	(a)	<b>22 086</b>
Royaume-Uni	+2,5%	+1,7%	3 617
France	-3,1%	-1,1%	3 437
Allemagne	-9,2%	-7,4%	2 008
Autres marchés de la région géographique	+0,1%	(a)	13 024
dont Suisse	-3,5%	-3,5%	1 062
<b>Asie, Océanie et Afrique</b>	<b>-3,5%</b>	(a)	<b>19 180</b>
Philippines	-0,1%	+4,9%	2 674
Inde	+1,0%	+4,4%	2 013
Australie	+1,3%	+4,0%	1 469
Autres marchés de la région géographique	-5,3%	(a)	13 024
<b>Amérique latine</b>	<b>-1,8%</b>	(a)	<b>12 533</b>
Brésil	-2,2%	+7,6%	4 040
Mexique	-2,5%	+2,8%	3 839
Chili	-13,3%	-0,6%	1 137
Autres marchés de la région géographique	+4,1%	(a)	3 517
<b>Grande Chine</b>	<b>-1,7%</b>	(a)	<b>5 432</b>
Grande Chine	-1,7%	+1,9%	5 432
<b>Total</b>	<b>-1,8%</b>	(a)	<b>91 354</b>

(a) Non applicable.

Résultat brut et résultat opérationnel

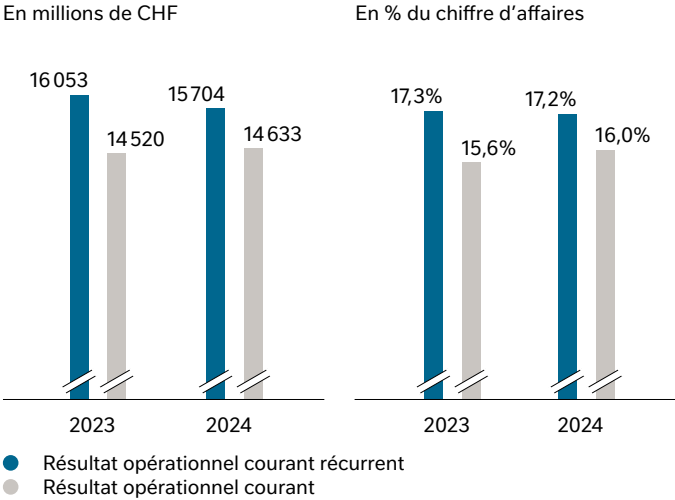
Le résultat brut est resté stable à 42,7 milliards de CHF et la marge brute a augmenté de 80 points de base pour atteindre 46,7%. La marge brute a atteint 47,2% au premier semestre, puis a diminué de 90 points de base en séquentiel pour atteindre 46,3% au second semestre, en raison de l'augmentation des coûts des intrants pour le café et le cacao.

Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les coûts de distribution sont restés stables à 8,3% par rapport à l'année précédente. Les frais de commercialisation et d'administration, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont augmenté de 90 points de base, atteignant 19,8%. Ceci comprend: les dépenses de publicité et de marketing en pourcentage du chiffre d'affaires, qui ont augmenté de 40 points de base pour atteindre 8,1%, alors que nous avons commencé à intensifier nos investissements, et les frais d'administration en pourcentage du chiffre d'affaires, qui ont augmenté de 50 points de base pour atteindre 11,7% du chiffre d'affaires, reflétant en grande partie l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, l'appréciation du franc suisse et des éléments exceptionnels. Les frais de recherche et développement, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont restés stables par rapport à l'année précédente, à 1,8%.

Le résultat opérationnel courant récurrent s'est élevé à 15,7 milliards de CHF, soit une baisse de 2,2% sur base publiée et une hausse de 1,3% à taux de change constants. La marge UTOP a atteint 17,2%, soit une diminution de 10 points de base sur base publiée et stable à taux de change constants.

Les frais de restructuration et les autres charges opérationnelles nettes se sont élevés à 1,1 milliard de CHF, contre 1,5 milliard de CHF l'année précédente, la réduction étant principalement due à la diminution des frais de restructuration. Le résultat opérationnel courant a progressé de 0,8% à 14,6 milliards de CHF. La marge opérationnelle courante a atteint 16,0%, en hausse de 40 points de base sur base publiée et de 50 points de base à taux de change constants.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant



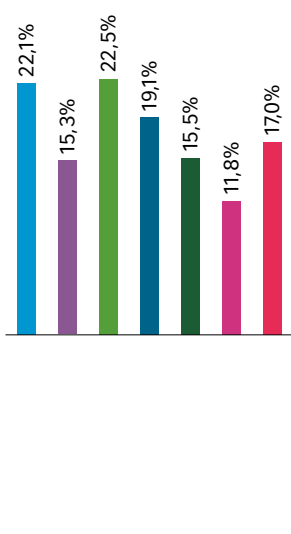
Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel courant par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes ont augmenté, passant de 1,4 milliard de CHF à 1,5 milliard de CHF, reflétant une dette nette moyenne plus élevée et une hausse des taux d'intérêt. Le coût moyen de la dette nette s'est élevé à 2,6%, contre 2,5% en 2023.

Le taux d'imposition publié du Groupe s'est élevé à 25,0%, contre 18,2% l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à une annulation d'actifs d'impôts différés liée à des changements dans les projections d'utilisation, ainsi qu'à l'absence des éléments exceptionnels favorables qui ont eu un impact positif en 2023. Le taux d'imposition récurrent s'est accru de 70 points de base pour atteindre 21,9%, en raison de la hausse des taux d'imposition des sociétés et des impôts à la source dans certaines juridictions, ainsi que des changements dans la répartition géographique et sectorielle des bénéfices.

Bénéfice net et bénéfice par action

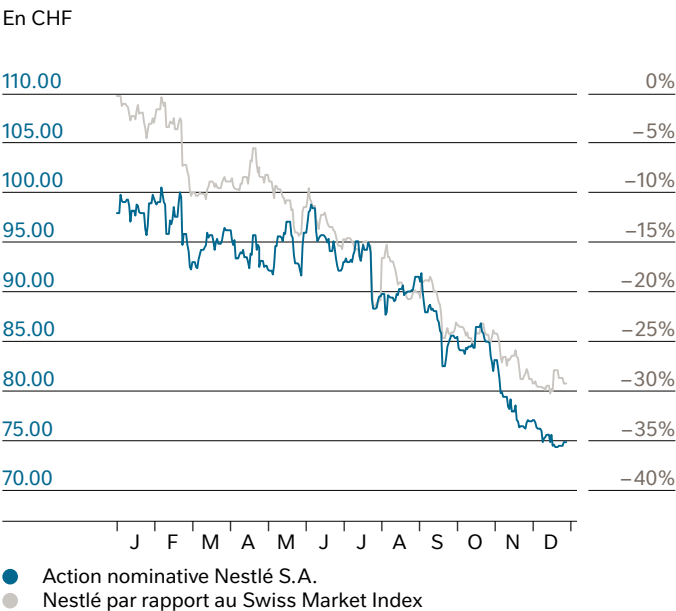
Le bénéfice net s'est inscrit en baisse de 2,9% à 10,9 milliards de CHF. Le bénéfice de base par action a diminué de 1,0% pour atteindre 4.19 CHF, reflétant l'évolution du bénéfice net et l'impact du programme de rachat d'actions.

Le bénéfice net récurrent s'est élevé à 12,4 milliards de CHF, soit une baisse de 2,6% et une hausse de 0,6% à taux de change constants. Le bénéfice par action récurrent s'est élevé à 4.77 de CHF, soit une baisse de 0,8% et une hausse de 2,5% à taux de change constants. Le programme de rachat d'actions a contribué pour 1,1% à l'évolution du bénéfice récurrent par action, net des charges financières.

Cash flow

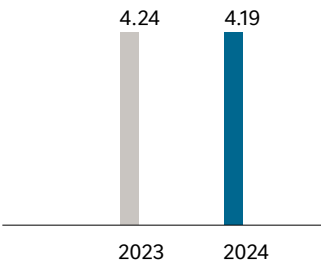
La trésorerie générée par les activités d'exploitation s'est inscrite en hausse à 19,6 milliards de CHF contre 19,2 milliards de CHF en 2023. Le cash flow libre a atteint 10,7 milliards de CHF, contre 10,4 milliards de CHF l'année précédente (dont 0,6 milliard de CHF provenant de cessions d'un actif financier). L'augmentation est principalement due à la baisse des impôts payés et à la diminution des coûts de restructuration en espèces, ainsi qu'à la réduction des investissements en immobilisations.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2024



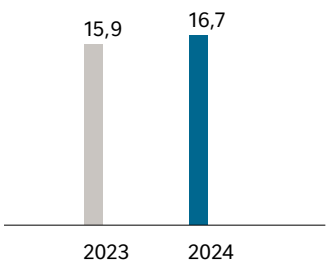
Bénéfice par action

En CHF

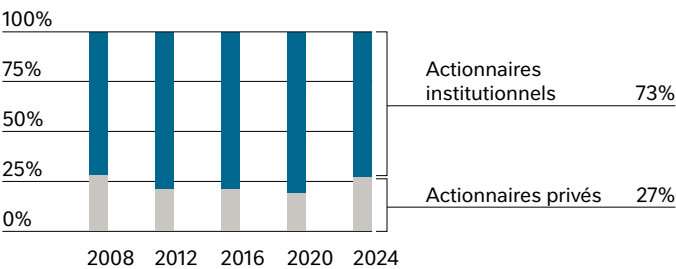


Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



Capital-actions par type d'investisseur, évolution dynamique à long terme (a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 43,9% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2024.



**Dividende**

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2025, le Conseil d'administration proposera un dividende de 3.05 CHF par action, soit une hausse de 5 centimes. Nestlé a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 65 dernières années. Nestlé s'est engagée à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer chaque année le dividende en francs suisses.

Le dernier jour de bourse avec droit au dividende sera le 17 avril 2025. Le dividende net sera versé à partir du 24 avril 2025. Les actionnaires inscrits au registre des actions au 9 avril 2025 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

**Programme de rachat d'actions**

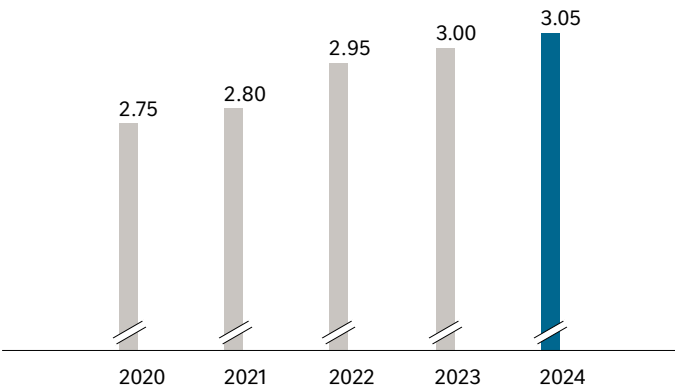
En 2024, le Groupe a racheté 48,2 millions d'actions Nestlé S.A. pour 4,4 milliards de CHF dans le cadre du programme de rachat d'actions de 20,0 milliards de CHF qui a débuté en janvier 2022 et s'est achevé comme prévu en décembre 2024. Dans le cadre de ce programme, 187,4 millions d'actions ont été rachetées au cours de la période de trois ans, dont 143,9 millions ont été annulées à ce jour. Lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration proposera l'annulation des 43,5 millions d'actions rachetées restantes, réduisant ainsi le capital-actions de Nestlé S.A. de 262 000 000 de CHF à 257 652 000 de CHF. Nous ne prévoyons pas actuellement de lancer un nouveau programme de rachat d'actions en 2025.

**Dette nette**

La dette nette s'est élevée à 56,0 milliards de CHF au 31 décembre 2024, contre 49,6 milliards de CHF au 31 décembre 2023. Cette augmentation reflète en grande partie les sorties de trésorerie liées au versement de dividendes d'un montant de 7,8 milliards de CHF et aux rachats d'actions de 4,5 milliards de CHF, ainsi que l'impact des variations des taux de change. Le ratio de la dette nette sur l'EBITDA ajusté était de 2,90 fois au 31 décembre 2024, contre 2,54 fois au 31 décembre 2023. Ce chiffre se situe dans le haut de notre fourchette cible de 2 à 3 fois pour la dette nette par rapport à l'EBITDA ajusté.

**Dividende par action**

En CHF



**Rentabilité du capital investi**

La rentabilité du capital investi s’est établie à 14,1%, contre 13,9% en 2023. Cette amélioration reflète une base plus basse du capital investi moyen, principalement liée au fonds de roulement, et une réduction des coûts de restructuration.

**Participations minoritaires**

Fin 2024, nous avons créé Nestlé Equity Holdings afin de consolider la propriété d’un grand nombre de nos participations minoritaires, d’améliorer la gouvernance et de permettre une approche plus cohérente et plus efficace de la gestion de ces intérêts.

**Prévisions**

Nos prévisions pour 2025 sont conformes aux perspectives que nous avons présentées lors de la Journée des marchés financiers, l’accélération des économies de coûts contre-balançant la récente augmentation des prix des principales matières premières, en particulier le café et le cacao. En 2025, la croissance organique du chiffre d’affaires devrait s’améliorer par rapport à 2024 et se renforcer au cours de l’année, alors que nous continuerons à mettre en œuvre nos plans pour la croissance. La marge UTOP devrait se situer à 16,0%, voire plus, grâce à nos investissements pour la croissance. Les prévisions reposent sur l’hypothèse que les variables macro-économiques clés actuelles se maintiendront.

Notre objectif reste de réaliser une croissance supérieure, durable et rentable. A moyen terme, nous tablons toujours sur une croissance organique du chiffre d’affaires de 4% ou plus dans un environnement opérationnel normal, avec une marge UTOP égale ou supérieure à 17,0%.

**Répartition géographique du chiffre d’affaires, des collaborateurs et des usines**

	Chiffre d’affaires		Collaborateurs (a)		Usines	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
NA	35,0%	35,2%	14,7%	14,2%	56	56
EUR (b)	24,0%	24,2%	28,9%	28,9%	96	93
AOA	21,4%	21,0%	25,9%	25,5%	100	100
LATAM	13,7%	13,7%	21,9%	22,8%	65	65
GC	5,9%	5,9%	8,6%	8,6%	23	23

(a) Les chiffres 2023 ont été retraités suite au changement de base de référence: d’une base équivalent temps plein à effective.  
(b) 8566 collaborateurs en Suisse en 2024 (2023: 8678 collaborateurs).

**Collaborateurs par activité (a)**









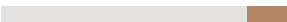
En milliers

	2023	2024	
Usines	135	139	<div><div></div></div>
Administration et ventes	140	138	<div><div></div></div>
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>277</b>	

(a) Les chiffres 2023 ont été retraités suite au changement de base de référence: d’une base équivalent temps plein à effective.

# Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
<b>Boissons liquides et en poudre</b>					
Café soluble / systèmes à café	16 648	16 679	 67,8%		
Autres	8 138	7 919	 32,2%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>24 786</b>	<b>24 598</b>		<b>+1,6%</b>	<b>+3,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	5 130	4 920	20,0%		
Résultat opérationnel courant	4 945	4 499	18,3%		
<b>Eaux</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>3 320</b>	<b>3 180</b>		<b>-1,0%</b>	<b>+2,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	351	297	9,3%		
Résultat opérationnel courant	161	259	8,2%		
<b>Produits laitiers et Glaces</b>					
Produits laitiers	10 092	9 597	 92,3%		
Glaces	889	800	 7,7%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>10 981</b>	<b>10 397</b>		<b>-0,7%</b>	<b>-0,6%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 688	2 442	23,5%		
Résultat opérationnel courant	2 601	2 393	23,0%		
<b>Nutrition et Health Science</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>15 278</b>	<b>15 137</b>		<b>+1,9%</b>	<b>+2,8%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 831	3 006	19,9%		
Résultat opérationnel courant	2 291	2 771	18,3%		
<b>Plats préparés et aides culinaires</b>					
Surgelés et réfrigérés	5 095	4 304	 40,2%		
Culinaires et autres	6 571	6 407	 59,8%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>11 666</b>	<b>10 711</b>		<b>-2,2%</b>	<b>-1,7%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 136	2 137	19,9%		
Résultat opérationnel courant	1 849	2 000	18,7%		
<b>Confiserie</b>					
Chocolat	6 208	6 567	 77,7%		
Sucrieries	676	668	 7,9%		
Snacking et biscuits	1 223	1 214	 14,4%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>8 107</b>	<b>8 449</b>		<b>-0,2%</b>	<b>+6,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	1 364	1 299	15,4%		
Résultat opérationnel courant	1 231	1 190	14,1%		
<b>Produits pour animaux de compagnie</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>18 860</b>	<b>18 882</b>		<b>+2,1%</b>	<b>+2,7%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	3 912	4 087	21,6%		
Résultat opérationnel courant	3 862	4 047	21,4%		



# Rétrospective des Zones, Nestlé Health Science et Nespresso

## Zone Amérique du Nord (NA)

Chiffre d'affaires	CHF 25,3 milliards
Croissance organique	-0,5%
Croissance interne réelle	-0,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	22,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 10 points de base
Marge opérationnelle courante	22,1%
Marge opérationnelle courante	+ 80 points de base

Notre croissance en Amérique du Nord a été décevante en 2024. La croissance organique du chiffre d'affaires de -0,5% reflète des résultats mitigés dans l'ensemble du portefeuille, dans le contexte d'un environnement de consommation difficile. Nous avons enregistré une croissance organique positive portée par la croissance interne réelle dans environ deux tiers de l'activité en termes de chiffre d'affaires. Cette évolution a été compensée par les faibles performances des produits surgelés et des crèmes à café. Des plans de redressement sont en cours dans les deux activités. Dans la Zone Amérique du Nord, la marge UTOP s'est inscrite en légère hausse, sous l'effet d'une amélioration de la marge brute et d'une augmentation des investissements pour la croissance.

## Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à -0,5%, avec une croissance interne réelle de -0,8% et un effet prix de 0,4%. L'effet prix a été négatif au second semestre, en raison de la dynamique concurrentielle dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et de l'ajustement de prix des produits surgelés et des crèmes à café.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 2,5% pour atteindre 25,3 milliards de CHF, incluant un impact de -2,0% des variations des taux de change et de -0,1% des cessions nettes.
- Des gains de parts de marché ont été réalisés en ce qui concerne le café, tandis que nous avons perdu des parts de marché dans les activités de pizzas surgelées et de crèmes à café.
- La marge UTOP a progressé de 10 points de base à 22,3%. La marge brute a augmenté, portée par l'effet prix, l'architecture des packs de prix et la gestion du mix. Le contrôle des coûts structurels a été solide. Les investissements dans la publicité et le marketing ont augmenté considérablement afin de soutenir la croissance future.

## Zone NA

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	25 995	25 336			
Boissons liquides et en poudre	3 892	3 917	<div><div></div></div> 15,5%		
Eaux	990	966	<div><div></div></div> 3,8%		
Produits laitiers et Glaces	3 065	2 938	<div><div></div></div> 11,6%		
Plats préparés et aides culinaires	4 790	4 275	<div><div></div></div> 16,9%		
Confiserie	682	755	<div><div></div></div> 3,0%		
Produits pour animaux de compagnie	11 504	11 563	<div><div></div></div> 45,6%		
Nutrition et Health Science	1 072	922	<div><div></div></div> 3,6%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>25 995</b>	<b>25 336</b>		<b>-0,8%</b>	<b>-0,5%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	5 768	5 640	22,3%		
Résultat opérationnel courant	5 546	5 588	22,1%		
Acquisitions d'immobilisations	2 401	2 239	8,8%		

Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires par catégories de produits

- Les produits pour animaux de compagnie ont été le plus grand contributeur à la croissance, avec une croissance faible à un chiffre emmenée par les marques haut de gamme, en particulier dans les segments des aliments pour chats et des aliments thérapeutiques.
- La confiserie a connu une croissance à deux chiffres, grâce aux produits de pâtisserie *Tollhouse* et aux actions de tarification, en particulier au cours du second semestre de l'année.
- Les boissons (y compris le café et les crèmes à café) ont enregistré une croissance globalement positive, les lancements de nouveaux produits ayant soutenu la forte dynamique de *Nescafé* et de *Starbucks*, contrebalançant une baisse de *Coffee mate*.
- La nutrition infantile a vu son chiffre d'affaires diminuer, avec une baisse de *Gerber* dans le contexte d'un ralentissement de la catégorie des aliments pour bébés.
- Les produits surgelés ont affiché une croissance négative, reflétant principalement l'impact de la concurrence sur les prix dans le domaine des pizzas et le ralentissement de l'activité de repas surgelés au Canada.

Zone Europe (EUR)

Chiffre d'affaires	CHF 18,9 milliards
Croissance organique	+ 3,3%
Croissance interne réelle	+ 0,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 50 points de base
Marge opérationnelle courante	15,3%
Marge opérationnelle courante	+ 120 points de base

Dans la Zone Europe, la croissance de notre chiffre d'affaires a été généralisée, avec une amélioration des tendances en ce qui concerne les parts de marché dans un certain nombre de catégories. La croissance a été principalement tirée par l'effet prix, reflétant l'environnement inflationniste pour le café et la confiserie, et soutenue par une croissance interne réelle positive pour le café et les produits pour animaux de compagnie. La croissance a été affectée par des déréfécements temporaires au troisième trimestre, mais s'est redressée au quatrième trimestre, grâce au café et à la confiserie. La marge UTOP a augmenté, l'amélioration de la marge brute et l'optimisation du portefeuille aidant à financer l'augmentation des investissements pour la croissance.

Résumé des performances sectorielles











- La croissance organique s'est établie à 3,3%, avec une croissance interne réelle de 0,8% et un effet prix de 2,5%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 1,0% pour atteindre 18,9 milliards de CHF, cette évolution tenant compte de l'impact de -2,5% des variations des taux de change et de -1,9% des cessions nettes.
- Des gains de parts de marché ont été réalisés dans les catégories du café et des produits pour animaux de compagnie, tandis que des pertes ont été enregistrées dans celles de la confiserie et des eaux.
- La marge UTOP a progressé de 50 points de base pour atteindre 16,9%, bénéficiant de la forte amélioration de la marge brute et soutenue par l'optimisation du portefeuille.

## Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires par catégories de produits

- Le café a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, tirée par le café soluble *Nescafé* et les produits *Starbucks*.
- Le chiffre d'affaires de la confiserie a connu une croissance moyenne à un chiffre, portée par *KitKat* et les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont enregistré une croissance faible à un chiffre, grâce à *Purina ONE*, *Gourmet* et *ProPlan*.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, sous l'impulsion des offres de boissons.
- Les eaux ont connu une croissance faible à un chiffre, affectée par des contraintes d'approvisionnement au cours du second semestre de l'année.
- La nutrition infantile a affiché une croissance négative qui reflète un ralentissement de la catégorie.

### Zone EUR

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	13 488	13 245	 70,1%		
Europe de l'Est	4 022	4 051	 21,4%		
Türkiye et Israël	1 588	1 614	 8,5%		
Boissons liquides et en poudre	5 066	5 119	 27,1%		
Eaux	1 573	1 581	 8,4%		
Produits laitiers et Glaces	381	377	 2,0%		
Plats préparés et aides culinaires	2 610	2 292	 12,1%		
Confiserie	3 027	3 141	 16,6%		
Produits pour animaux de compagnie	5 056	5 070	 26,8%		
Nutrition et Health Science	1 385	1 330	 7,0%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>19 098</b>	<b>18 910</b>		<b>+0,8%</b>	<b>+3,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	3 127	3 192	16,9%		
Résultat opérationnel courant	2 698	2 895	15,3%		
Acquisitions d'immobilisations	1 680	1 480	7,8%		



Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 16,8 milliards
Croissance organique	+ 3,4%
Croissance interne réelle	+ 0,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	23,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 20 points de base
Marge opérationnelle courante	22,5%
Marge opérationnelle courante	0 point de base

Nous avons réalisé une solide croissance organique du chiffre d'affaires dans la Zone AOA, la plupart des catégories et des régions affichant une croissance interne réelle positive. Nous avons amélioré les tendances en matière de parts de marché, en particulier pour les marques mondiales clés telles que *KitKat*, nous avons relancé la dynamique de croissance dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et nous avons considérablement intensifié la croissance du commerce électronique. Plusieurs vents contraires macroéconomiques ont pesé sur la croissance, l'hésitation des consommateurs à l'égard des marques mondiales liée aux tensions géopolitiques ayant persisté tout au long de l'année. Au quatrième trimestre, nous avons pris des mesures pour réduire les stocks de nos clients dans les catégories de la nutrition infantile et des produits

laitiers. Pour l'année, la marge UTOP a diminué, en raison de l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 3,4%, avec une croissance interne réelle de 0,6% et un effet prix de 2,8%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 4,1% pour atteindre 16,8 milliards de CHF, fortement affecté par les variations des taux de change qui ont réduit le chiffre d'affaires de 7,5%.
- Les principaux marchés à l'origine de la croissance ont été l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ainsi que les Philippines.
- Les principales évolutions des parts de marché ont été des gains dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et des pertes dans celles des produits laitiers et des produits culinaires.
- La marge UTOP a diminué de 20 points de base pour atteindre 23,3%, suite à l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

Zone AOA

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	6 880	6 488	<div><div></div></div> 38,6%		
Océanie et Japon	2 802	2 740	<div><div></div></div> 16,3%		
Sous-continent Asie du Sud	3 042	3 024	<div><div></div></div> 18,0%		
Moyen-Orient et Afrique	4 795	4 541	<div><div></div></div> 27,1%		
Boissons liquides et en poudre	5 767	5 505	<div><div></div></div> 32,8%		
Eaux	582	551	<div><div></div></div> 3,3%		
Produits laitiers et Glaces	3 310	3 079	<div><div></div></div> 18,3%		
Plats préparés et aides culinaires	2 476	2 346	<div><div></div></div> 14,0%		
Confiserie	1 332	1 336	<div><div></div></div> 8,0%		
Produits pour animaux de compagnie	662	678	<div><div></div></div> 4,0%		
Nutrition et Health Science	3 390	3 298	<div><div></div></div> 19,6%		
Total chiffre d'affaires	17 519	16 793		+0,6%	+3,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 109	3 916	23,3%		
Résultat opérationnel courant	3 944	3 777	22,5%		
Acquisitions d'immobilisations	928	843	5,0%		

### Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires par catégories de produits

- Le café a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par les produits solubles et prêts à boire *Nescafé*.
- Les produits culinaires ont affiché une croissance élevée à un chiffre, alimentée par une forte dynamique des ventes de *Maggi*.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance élevée à un chiffre, avec de fortes contributions de la plupart des régions et des catégories.
- La confiserie a connu un taux de croissance moyen à un chiffre, emmené par *KitKat* et soutenu par les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont réalisé une croissance élevée à un chiffre, portée par les marques clés *Felix* et *Purina One*.
- La nutrition infantile a affiché une croissance faible à un chiffre à la suite d'actions visant à réduire les stocks des clients.
- Les produits laitiers ont vu leur chiffre d'affaires baisser en raison de l'introduction d'une taxe sur les ventes au Pakistan et de mesures prises pour réduire les stocks des clients et remodeler le portefeuille.

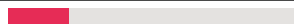






### Zone Amérique latine (LATAM)

Chiffre d'affaires	CHF 11,9 milliards
Croissance organique	+ 2,5%
Croissance interne réelle	– 0,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,4%
Marge opérationnelle courante récurrente	– 30 points de base
Marge opérationnelle courante	19,1%
Marge opérationnelle courante	– 10 points de base

La croissance du chiffre d'affaires dans la Zone Amérique latine a été tirée par les prix, avec une légère diminution de la croissance interne réelle. Au cours de l'année, la demande des consommateurs s'est affaiblie et la pression financière sur les clients s'est accrue dans plusieurs marchés en raison des coûts d'emprunt plus élevés. Ces vents contraires ont conduit à des actions visant à réduire les stocks des clients, ce qui a pesé sur la croissance interne réelle au troisième trimestre. La croissance s'est améliorée au quatrième trimestre grâce à la confiserie et au café, de nouvelles mesures d'augmentation des prix ayant été prises dans ces deux catégories. La marge UTOP pour l'année a diminué en raison de l'augmentation des investissements dans la croissance ainsi que des coûts plus élevés liés à l'acquisition de l'activité de confiserie de Grupo CRM.

### Zone LATAM

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Amérique latine et Caraïbes	12 196	11 933			
Boissons liquides et en poudre	2 543	2 511	 21,0%		
Eaux	129	45	 0,4%		
Produits laitiers et Glaces	3 126	2 971	 24,9%		
Plats préparés et aides culinaires	888	921	 7,7%		
Confiserie	2 218	2 370	 19,9%		
Produits pour animaux de compagnie	1 510	1 445	 12,1%		
Nutrition et Health Science	1 782	1 670	 14,0%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>12 196</b>	<b>11 933</b>		<b>– 0,3%</b>	<b>+ 2,5%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 520	2 429	20,4%		
Résultat opérationnel courant	2 346	2 278	19,1%		
Acquisitions d'immobilisations	923	1 687	14,1%		

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,5%, avec une croissance interne réelle de -0,3% et un effet prix de 2,7%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 2,2% pour atteindre 11,9 milliards de CHF, avec un impact négatif de 4,9% des variations des taux de change.
- Les principaux marchés à l'origine de la croissance ont été le Brésil et le Mexique. La performance a été moindre dans les marchés plus petits, comme le Pérou et la Colombie.
- La Zone a gagné des parts de marché en ce qui concerne le café en portions et les produits culinaires, mais en a perdu en ce qui concerne les produits laitiers et le café soluble.
- La marge UTOP s'est inscrite en baisse de 30 points de base à 20,4%. Cette réduction fait suite à l'augmentation des investissements en publicité et en marketing.

Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires par catégories de produits

- La confiserie a réalisé une croissance élevée à un chiffre, emmenée par les principales marques locales, en particulier *Garoto*, et soutenue par le lancement de nouveaux produits dans la catégorie «chocobakery».
- Nestlé Professional a connu une croissance à deux chiffres, soutenue par l'acquisition de nouveaux clients.
- Le café a affiché une croissance moyenne à un chiffre, emmenée par *Nescafé*, avec une forte croissance pour *Nescafé Dolce Gusto*.
- Les produits culinaires ont enregistré une croissance faible à un chiffre, soutenue par une forte dynamique des ventes pour *Maggi*.
- Les produits pour animaux de compagnie sont restés stables, soutenus par *Felix* et *Friskies*.
- La nutrition infantile et les produits laitiers ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires, la forte demande de préparations pour nourrissons *NAN* ayant été plus que contrebalancée par une baisse du chiffre d'affaires de *Nido*.

Zone Grande Chine (GC)

Chiffre d'affaires	CHF 5,0 milliards
Croissance organique	+ 2,1%
Croissance interne réelle	+ 4,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 40 points de base
Marge opérationnelle courante	15,5%
Marge opérationnelle courante	+ 620 points de base

Dans la Zone Grande Chine, la croissance a été soutenue par une croissance interne réelle positive au cours de chaque trimestre, en dépit d'une faible demande des consommateurs et d'une concurrence intense sur les prix dans plusieurs catégories. Cette performance a été obtenue en accélérant l'innovation dans les catégories clés et en adaptant les stratégies de mise sur le marché et de distribution afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance. La baisse de la marge UTOP reflète l'augmentation des coûts des matières premières et des investissements pour la croissance.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,1%, avec une croissance interne réelle de 4,3% et un effet prix de -2,1%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 1,3% pour atteindre 5,0 milliards de CHF, les taux de change ayant réduit le chiffre d'affaires de 3,5%.
- La Zone a gagné des parts de marché pour la nutrition infantile et la confiserie, mais en a perdu en ce qui concerne les produits culinaires et les produits laitiers.
- La marge UTOP s'est inscrite en baisse de 40 points de base à 16,1%, reflétant la hausse des coûts des intrants et l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

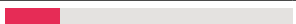








## Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires par catégories de produits

- La nutrition infantile a été le plus fort contributeur à la croissance organique, avec une progression élevée à un chiffre, portée par *NAN* et soutenue par l'amélioration de la dynamique des ventes de *illumina*.
- Le café a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, bénéficiant de l'expansion de la distribution et des innovations, en particulier dans les offres de produits prêts à boire *Nescafé*.
- La confiserie a connu un taux de croissance moyen à un chiffre, avec une croissance solide pour *Hsu Fu Chi* et *Shark Wafer*, soutenue par le lancement de nouveaux produits et la croissance du commerce électronique.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance faible à un chiffre dans des conditions de marché difficiles, tandis que les produits culinaires et les catégories liées aux produits laitiers ont enregistré une croissance négative.

### Zone GC

En millions de CHF

	2023	2024	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Grande Chine	5 037	4 973			
Boissons liquides et en poudre	936	947	 19,0%		
Eaux	46	38	 0,8%		
Produits laitiers et Glaces	1 080	1 017	 20,5%		
Plats préparés et aides culinaires	902	876	 17,6%		
Confiserie	800	801	 16,1%		
Produits pour animaux de compagnie	128	126	 2,5%		
Nutrition et Health Science	1 145	1 168	 23,5%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>5 037</b>	<b>4 973</b>		<b>+4,3%</b>	<b>+2,1%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	832	803	16,1%		
Résultat opérationnel courant	468	770	15,5%		
Acquisitions d'immobilisations	161	133	2,7%		

Nestlé Health Science

Chiffre d'affaires	CHF 6,7 milliards
Croissance organique	+ 6,2%
Croissance interne réelle	+ 5,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	14,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 200 points de base
Marge opérationnelle courante	11,8%
Marge opérationnelle courante	+ 150 points de base

Nestlé Health Science a enregistré une hausse significative de la croissance et de la marge en 2024, tous les segments contribuant à l'amélioration de la performance. La croissance organique s'est redressée pendant l'année, avec une croissance à deux chiffres au second semestre. L'un des principaux facteurs d'amélioration de la performance a été la résolution des contraintes d'approvisionnement pour notre activité de vitamines, minéraux et compléments aux Etats-Unis. La marge UTOP a fortement augmenté, grâce à l'effet de levier de la croissance, à l'amélioration du mix de produits et aux économies de coûts.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 6,2%, avec une croissance interne réelle de 5,5% et un effet prix de 0,7%.
- Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 3,7% pour atteindre 6,7 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact des variations des taux de change qui ont réduit le chiffre d'affaires de -2,8%.
- La part de marché a augmenté pour la nutrition médicale et s'est stabilisée pour les vitamines, minéraux et compléments après avoir diminué au second semestre 2023.
- La marge UTOP a progressé de 200 points de base à 14,0%. Cette augmentation est attribuable à l'effet de levier de la croissance, à l'amélioration du mix de produits et aux économies de coûts.

Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires

- Par régions, l'Amérique du Nord a fait état d'une croissance moyenne à un chiffre, l'Europe d'une croissance à deux chiffres et les autres régions ont connu, ensemble, une croissance positive.
- Les vitamines, minéraux et compléments ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre, avec une croissance à deux chiffres au second semestre et une amélioration des tendances en matière de parts de marché.
- La nutrition active a affiché une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par une forte dynamique pour *Orgain*, *Vital Proteins* et les produits visant à assurer un vieillissement en bonne santé.
- La nutrition médicale a réalisé une croissance à deux chiffres, avec des gains continus de parts de marché. La croissance a été portée par la forte dynamique des ventes de produits de soins médicaux pour adultes, en particulier *Peptamen* et *Resource*, ainsi que *Vitaflo*. Le chiffre d'affaires des produits liés à l'appareil gastro-intestinal a poursuivi sa croissance à deux chiffres.

Nestlé Health Science

En millions de CHF

	2023	2024	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	6 498	6 739	+ 5,5%	+ 6,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	777	943	14,0%	
Résultat opérationnel courant	670	794	11,8%	
Acquisitions d'immobilisations	478	522	7,7%	

## Nespresso

Chiffre d'affaires	CHF 6,4 milliards
Croissance organique	+ 2,2%
Croissance interne réelle	+ 1,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 30 points de base
Marge opérationnelle courante	17,0%
Marge opérationnelle courante	- 310 points de base

Nespresso a enregistré une solide croissance portée par la croissance interne réelle et stimulée par la poursuite du déploiement de *Vertuo*, en particulier aux Etats-Unis, et par la persistance d'une bonne croissance dans les circuits hors domicile. Le quatrième trimestre a connu la plus forte croissance trimestrielle de l'année, soutenue par de fortes campagnes saisonnières et l'impact des actions tarifaires. La marge UTOP a diminué, car nous avons investi dans l'expansion de *Vertuo*, et les coûts structurels ont augmenté.

### Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,2%, avec une croissance interne réelle de 1,6% et un effet prix de 0,6%.
- Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 0,1% pour atteindre 6,4 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact de -2,4% des variations des taux de change.
- Nous avons gagné des parts de marché aux Etats-Unis, mais en avons perdu en Europe.
- La marge UTOP a diminué de 30 points de base pour s'établir à 20,0%, sous l'effet de l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing ainsi que de la hausse des coûts structurels.

## Principaux facteurs de croissance du chiffre d'affaires

- Par régions, le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a progressé à un taux moyen à un chiffre, avec des gains continus de parts de marché. L'Europe a fait état d'une croissance pratiquement neutre.
- Par systèmes, la croissance a été emmenée par le système *Vertuo*, avec une forte dynamique des ventes dans toutes les régions. Le chiffre d'affaires pour les canaux hors domicile a connu une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par la poursuite du déploiement du système *Momento*.

## Nespresso

En millions de CHF

	2023	2024		RIG (%)	OG (%)
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>6 372</b>	<b>6 378</b>		<b>+ 1,6%</b>	<b>+ 2,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	1 291	1 278	20,0%		
Résultat opérationnel courant	1 283	1 081	17,0%		
Acquisitions d'immobilisations	282	448	7,0%		



# Principaux risques et incertitudes

Le Groupe vise à adopter un profil de risque aligné sur sa raison d'être et sa stratégie. Nous entendons créer de la valeur à long terme en trouvant un équilibre entre croissance durable et utilisation efficace des ressources. Notre culture et nos valeurs, ancrées dans le respect de soi, des autres, de la diversité et de l'avenir, guident nos décisions et nos actions. Notre approche de création de valeur partagée nous aide à privilégier les domaines qui maximisent la création de valeur pour les actionnaires et ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Le *Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework* (ERM) est destiné à évaluer et atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel tout en soutenant la stratégie à long terme de Nestlé et sa raison d'être. Une évaluation descendante est effectuée chaque année au niveau du Groupe. Une évaluation ascendante parallèle aboutit au regroupement des évaluations individuelles des marchés. Cette démarche permet de bien appréhender les principaux risques pour le Groupe, de définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine et de prendre les mesures appropriées pour y répondre.

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. Une évaluation de la pertinence (détaillée dans le *Non-Financial Statement*) nous aide à nous concentrer sur les impacts, les risques et les opportunités en matière de durabilité les plus pertinents pour Nestlé et

ses parties prenantes. Cela permet de nous assurer que les grands enjeux de durabilité sont intégrés dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de la Société.

Les évaluations des risques et les éventuelles mesures d'atténuation sont du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. L'évaluation annuelle du risque du Groupe est soumise chaque année à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. Dans le cadre de la gouvernance du Groupe, l'ensemble du Conseil d'administration est responsable de la surveillance des risques. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise*.

Nous nous engageons à garantir la transparence et à agir sur les risques et les opportunités liés au climat. Nous avons aligné nos rapports sur les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures TCFD), consultables dans notre *Non-Financial Statement*.

Les risques énumérés ci-dessous sont considérés comme les plus importants pour notre Entreprise et notre performance. Bon nombre de nos stratégies d'atténuation à plus long terme sont détaillées dans notre *Non-Financial Statement*.

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Transformations opérationnelles	Incapacité à opérer des transformations stratégiques telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des restructurations, des fusions et acquisitions, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Incapacité à obtenir les avantages attendus</li><li>– Pertes de valeur</li><li>– Baisse de moral et/ou de l'engagement des collaborateurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Soutien de la Direction aux mesures de transformation, avec des objectifs alignés et les ressources requises pour assurer leur succès</li></ul>
Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"><li>– Perturbations physiques liées au climat (p. ex. augmentation de la fréquence et de la gravité des événements climatiques, changements d'utilisation des sols, déforestation, perte de biodiversité, etc.)</li><li>– Perturbations transitionnelles liées au climat (p. ex. politiques et lois, avancées technologiques, attitude du marché, etc.) affectant nos activités et/ou la demande des consommateurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Volatilité de l'approvisionnement et du prix des matières premières en raison des changements climatiques physiques (p. ex. stress hydrique, stress thermique, etc.)</li><li>– Incidence des politiques (p. ex. taxe carbone, restrictions d'utilisation des terres, modifications des subventions agricoles, etc.) sur les coûts d'exploitation</li><li>– Impact négatif sur notre réputation dû aux préoccupations accrues des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le changement climatique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mise en œuvre de la <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> de Nestlé, y compris le <i>Nestlé Agriculture Framework</i> et les <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i></li><li>– Progrès réalisés en matière d'atténuations et d'adaptation indiqués dans le <i>Non-Financial Statement</i> et les questionnaires CDP de Nestlé</li></ul>

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Comportement des consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à anticiper correctement l'évolution des comportements et des habitudes des consommateurs</li> <li>– Incapacité à créer des marques et des produits pertinents et compétitifs, et/ou à agir rapidement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie <i>Good for You</i> de Nestlé</li> <li>– Accélération de l'innovation centrée sur les consommateurs</li> <li>– Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être</li> <li>– Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables</li> </ul>
<b>Gestion de la clientèle et des canaux de distribution</b>	Incapacité à établir et à entretenir des relations commerciales à travers les canaux traditionnels et émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs</li> <li>– Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion stratégique des relations avec la clientèle</li> <li>– Poursuite de l'intensification du développement des capacités numériques, de l'expansion du e-commerce et de la communication en ligne</li> </ul>
<b>Environnement</b>	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement (p. ex. impacts sur la biodiversité, utilisation des ressources naturelles, émissions atmosphériques, pollution, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau, etc.)</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigences environnementales de Nestlé</li> <li>– Procédures et processus pour se conformer à la législation environnementale</li> <li>– <i>Nestlé Agriculture Framework</i> et <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i> pour soutenir la conservation et la restauration de la biodiversité et de la santé des sols</li> <li>– Engagements à améliorer l'efficacité opérationnelle (p. ex. transition vers des sources d'énergie renouvelables, réduction des émissions atmosphériques, etc.)</li> </ul>
<b>Ethique et conformité</b>	Manque d'intégrité ou incapacité à agir en conformité avec notre raison d'être et nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> <li>– Perte de permis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagements du Groupe en matière d'intégrité, documentés dans les <i>Principes de conduite des affaires</i> et le <i>Code de conduite professionnelle</i></li> <li>– Programme et systèmes de conformité, y compris des mécanismes de plainte et la gestion des conséquences</li> </ul>
<b>Facteurs géopolitiques et sociétaux</b>	Instabilité et/ou incertitude (p. ex. instabilité politique, conflits, sanctions, guerres commerciales, boycotts, pandémies ou épidémies, risques liés à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réduction de la demande des consommateurs dans l'ensemble des catégories et/ou des canaux</li> <li>– Remise en cause de la capacité de Nestlé à faire des affaires dans un pays ou une région</li> <li>– Perturbation de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veille et plans ad hoc de continuité de l'exploitation pour atténuer les événements concernés</li> <li>– Vaste présence géographique et grande variété des catégories de produits du Groupe</li> <li>– Structure de gestion décentralisée</li> <li>– Stratégie d'approvisionnement</li> </ul>
<b>Santé et sécurité</b>	Incapacité à respecter les réglementations locales en matière de santé et/ou à créer des conditions de travail saines et sûres dans tous les pays où Nestlé opère	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Blessures ou décès</li> <li>– Maladies ou accidents du travail</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Initiatives à long terme visant à encourager des comportements propices à la santé et à la sécurité</li> <li>– Politique de Nestlé en matière de sécurité et de santé au travail</li> <li>– Processus et procédures pour se conformer à la législation en matière de santé et de sécurité</li> <li>– Stratégie pour la santé des collaborateurs (p. ex. <i>#HealthyLives</i>, visant à sensibiliser les collaborateurs à la santé, à la sécurité et au bien-être personnels, etc.)</li> </ul>

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Droits humains</b>	Incapacité à identifier et/ou prévenir des violations des droits humains dans les opérations directes et la chaîne d'approvisionnement au sens large (p. ex. travail forcé, travail des enfants, revenus de subsistance et salaires décents, liberté d'association, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur les personnes</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politiques, processus et contrôles visant à respecter et à promouvoir les droits humains, y compris la politique de Nestlé en matière de droits humains et le cadre et la feuille de route de Nestlé en matière de droits humains</li> <li>– Plans d'action pour les enjeux fondamentaux</li> <li>– Programmes d'approvisionnement responsable (p. ex. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i>, etc.)</li> <li>– Mécanismes de plaintes et gestion des conséquences</li> </ul>
<b>Facteurs macroéconomiques</b>	Volatilité et/ou événements soudains impactant des facteurs macroéconomiques (p. ex. taux de change et d'intérêt, coût du capital, notations de crédit, engagements de régimes de retraite, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intervention de l'Etat (p. ex. contrôle des capitaux, des prix, etc.) impactant les activités et la performance financière</li> <li>– Obstacles à l'accès aux marchés des capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mesures appropriées de gouvernance et d'atténuation des risques pour gérer activement les expositions et les perspectives à long terme concernant les actifs et passifs</li> </ul>
<b>Gouvernement d'entreprise non financier</b>	Incapacité à se conformer et/ou à répondre aux attentes des parties prenantes en matière de performance et de rapports non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervision du Conseil d'administration soutenue par le Comité de durabilité</li> <li>– Leadership fourni par le Conseil de durabilité et ESG</li> <li>– Unité stratégie et déploiement ESG dédiée</li> <li>– Conformité aux réglementations pertinentes en matière d'information non financière</li> </ul>
<b>Fidélisation des collaborateurs</b>	Incapacité à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux dans un marché concurrentiel dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Compétences du personnel insuffisantes pour l'ère numérique</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance et de bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Politique de rémunération globale de Nestlé</i> et Politique en matière de ressources humaines de Nestlé</li> <li>– Initiatives visant à améliorer l'équilibre entre les sexes et la diversité culturelle</li> <li>– Stratégies de développement pour faire face à l'évolution des exigences liées au personnel</li> </ul>
<b>Produits et emballages plastiques</b>	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future, à s'approvisionner en emballages de substitution adaptés et/ou à développer de nouvelles solutions innovantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Emballages spécifiques (p. ex. plastique à usage unique, etc.) et/ou éléments (p. ex. pailles, etc.) taxés, interdits et/ou retirés</li> <li>– Stigmatisation et/ou obsolescence de certains produits, marques et/ou catégories</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformation des systèmes d'emballage, notamment emballages recyclables ou réutilisables, nouveaux matériaux d'emballage et collaborations favorisant le développement du recyclage</li> <li>– Nestlé Institute of Packaging Sciences pour accélérer la mise au point de solutions d'emballage fonctionnelles, sûres et respectueuses de l'environnement</li> </ul>
<b>Qualité et sûreté des produits</b>	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire, de qualité d'un produit ou tout autre problème de conformité lié à un produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préjudice grave ou décès</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Incapacité à répondre à l'évolution des exigences réglementaires</li> <li>– Perte de confiance</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique de Nestlé en matière de qualité</li> <li>– Mise en place de processus et de contrôles pour garantir la qualité et la sûreté des produits et la prévention des risques sanitaires</li> <li>– Culture de la qualité et de la sûreté alimentaire</li> </ul>



Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Réglementation</b>	Persistance de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renforcement de la réglementation et/ou de la fiscalité du secteur et/ou de catégories et/ou ingrédients spécifiques</li> <li>– Erosion de la confiance des consommateurs dans le secteur</li> <li>– Limitations en matière de marketing, d'étiquetage et de distribution</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie <i>Good for You</i> de Nestlé</li> <li>– Politiques, y compris la communication marketing de Nestlé destinée aux enfants et la politique de Nestlé pour la mise en œuvre du Code de l'OMS</li> </ul>
<b>Choix d'investissement stratégiques</b>	Evolution des choix d'investissement afin d'inclure les technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, la création ou la pénétration de nouvelles catégories, et/ou l'expansion géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risques plus importants pour le Groupe</li> <li>– Acceptation d'un rapport risque/rendement plus élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Choix d'investissement du Groupe conformes à la stratégie et priorisés en fonction du potentiel de création de valeur à long terme</li> </ul>
<b>Perturbation de la chaîne d'approvisionnement</b>	Événement majeur affectant l'approvisionnement en matières premières, le transport et/ou les installations de production internes ou externes (p. ex. pénurie de matières premières, grèves, sanctions, catastrophes naturelles, pandémies ou épidémies, conflits, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difficultés à assurer la fourniture de produits, d'ingrédients et d'emballages clés, y compris l'approvisionnement, le transport vers les installations opérationnelles et la distribution aux clients</li> <li>– Hausse du prix des intrants et/ou des coûts de production et de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre pour les sites clés</li> <li>– Gestion active des risques liés aux prix des principales matières premières</li> <li>– Plusieurs possibilités d'approvisionnement, y compris un approvisionnement local s'il y a lieu</li> </ul>
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	Incapacité à garantir une chaîne d'approvisionnement alimentaire transparente, durable et résiliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pénurie de produits</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation</li> <li>– Hausse du coût de l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nestlé Agriculture Framework soutenant l'expansion de systèmes alimentaires régénérateurs</li> <li>– Les Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables établissent des normes non négociables, notamment en matière de traçabilité, et des méthodes de travail avec les fournisseurs directs et les agriculteurs</li> </ul>
<b>Systèmes, technologies, sécurité et confidentialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à exploiter les données et les nouvelles technologies pour accélérer l'innovation, rationaliser les processus, réaliser des gains d'efficacité, etc.</li> <li>– Menace de cyberattaques et/ou défaillance des systèmes perturbant la fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données et/ou la capacité de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à tirer parti des avantages attendus des avancées technologiques</li> <li>– Incapacité à assurer les activités opérationnelles</li> <li>– Perte d'informations confidentielles nuisant à la réputation de l'entreprise</li> <li>– Perte de confiance des consommateurs</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accélération de la transformation numérique de Nestlé alimentée par les données et l'IA</li> <li>– Politiques de gestion des événements imprévus pour protéger l'équipement informatique et les logiciels</li> <li>– Politique et normes de confidentialité de Nestlé en vue de se prémunir contre les menaces visant la sécurité des données et de se conformer à l'évolution du cadre réglementaire</li> </ul>
<b>Fiscalité</b>	Modifications ou nouvelle interprétation des règlements fiscaux existants et/ou nouveaux règlements fiscaux (p. ex. érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices de l'OCDE (BEPS), etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non-respect de la réglementation fiscale</li> <li>– Augmentation des taux d'imposition effectifs</li> <li>– Augmentation du coût de la conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Principes de gestion fiscale du Groupe pour gérer et contrôler la conformité fiscale</li> <li>– Processus et outils pour assurer la conformité aux nouvelles exigences (p. ex. l'impôt minimum de 15% dans l'OCDE, etc.)</li> </ul>
<b>Eau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pénurie d'eau, rareté de l'eau, excès d'eau et/ou qualité de l'eau ayant un impact sur les chaînes d'approvisionnement en amont et/ou les opérations directes</li> <li>– Incapacité à respecter la législation ou les attentes en matière de consommation, de prélèvement, de traitement des eaux usées, de rejets, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volatilité de l'offre, des prix et/ou de la qualité des matières premières</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau, etc.)</li> <li>– Amendes et/ou procédures judiciaires</li> <li>– Effet négatif accru sur notre réputation des préoccupations des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant l'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigences environnementales de Nestlé, <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i> et Nestlé Agriculture Framework contribuant à encadrer la stratégie de Nestlé en matière de gestion durable de l'eau</li> <li>– Processus et contrôles pour se conformer à la législation locale en matière d'eau</li> </ul>

\* Par ordre alphabétique des termes anglais

# Usines

Amérique du Nord (NA)	
Canada	2
Etats-Unis	54
Europe (EUR)	
Belgique	1
Bulgarie	1
Rép. tchèque	3
Finlande	1
France	12
Allemagne	13
Grèce	2
Hongrie	2
Rép. d'Irlande	1
Italie	6
Pays-Bas	1
Pologne	5
Portugal	2
Rép. de Serbie	1
Russie	6
Rép. slovaque	1
Espagne	10
Suède	1
Suisse	10
Türkiye	3
Ukraine	3
Royaume-Uni	8

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais. Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

- Boissons liquides et en poudre
- Eaux
- Produits laitiers et Glaces
- Nutrition et Health Science
- Plats préparés et aides culinaires
- Confiserie
- Produits pour animaux de compagnie

Asie, Océanie et Afrique (AOA)	
Algérie	2
Angola	1
Australie	6
Bahreïn	1
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Egypte	2
Ghana	1
Inde	8
Indonésie	4
Iran	2
Israël	6
Japon	3
Jordanie	1
Kenya	1
Liban	1
Malaisie	6
Maroc	1
Nouvelle-Zélande	4
Nigeria	3
Pakistan	4
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1
Philippines	5
Qatar	1
Sénégal	1
Singapour	2
Arabie Saoudite	5
Afrique du Sud	5
Sri Lanka	1
Thaïlande	9
Emirats Arabes Unis	2
Vietnam	6
Zimbabwe	1

Amérique latine (LATAM)							
Argentine	6	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1					●	
Brésil	13	●		●	●	●	●
Chili	9	●		●	●	●	●
Colombie	4	●		●	●	●	●
Cuba	4	●	●	●		●	
Rép. Dominicaine	2			●	●		
Equateur	4	●		●	●	●	
Guatemala	2			●	●		
Mexique	11	●	●	●	●	●	●
Panama	1			●	●		
Pérou	1	●		●	●	●	
Trinité-et-Tobago	1	●		●	●		
Uruguay	1	●					
Venezuela	5	●		●	●	●	●

Grande Chine (GC)							
Grande Chine	23	●		●	●	●	●



# Gouvernement d'entreprise et Compliance

# Gouvernement d'entreprise

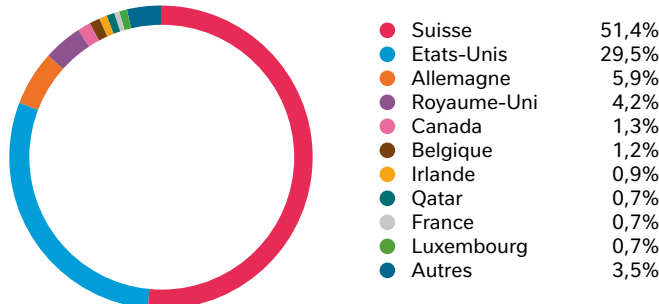
Notre gouvernance basée sur des principes constitue notre boussole en période de changement et le fondement de nos nombreuses actions. Celles-ci visent à créer de la valeur durable à long terme pour nos actionnaires et de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes.

Le modèle de création de valeur de Nestlé nous permet de continuer à investir, à rénover et à nous développer. Nos marques et produits uniques et emblématiques, notre présence mondiale inégalée, nos capacités d'innovation et d'exécution de premier plan et nos collaborateurs nous permettent de créer de la valeur partout où nous menons nos activités. Nous visons à mettre en œuvre de façon systématique notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être et à garantir notre réputation d'entreprise de confiance.

En même temps, nous progressons sur la voie d'une réduction progressive des émissions absolues de gaz à effet de serre (GES) dans notre chaîne d'approvisionnement et soutenons la transition vers un système alimentaire régénératif. Notre engagement en matière d'action climatique est conforme à notre *Feuille de route zéro émissions nettes* détaillée, approuvée par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2021. En 2024, nous avons soumis pour la première fois notre rapport sur les questions non financières au vote annuel des actionnaires comme l'exige la loi suisse. Le vote de 2025 portera sur notre *Non-Financial Statement 2024* préparé en prévision de notre future obligation de nous conformer à la directive de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Notice relative à la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (dite «CSRD»). En outre, nous publierons pour la première fois une publication volontaire intitulée *Creating Shared Value at Nestlé 2024*, afin de souligner les actions et les réalisations particulièrement pertinentes.

Le Conseil d'administration de Nestlé est chargé de superviser la direction de la Société. Nous avons continué de renforcer le Conseil d'administration en intégrant de nouveaux administrateurs indépendants possédant des expériences et des compétences variées directement pertinentes pour Nestlé, par exemple en ce qui concerne les systèmes alimentaires, les produits à rotation rapide, la transformation numérique, le marketing, la durabilité, la géopolitique et l'expertise financière et opérationnelle. Le dialogue avec nos actionnaires a lieu dans le cadre de

Répartition du capital-actions par pays



nos tournées de présentation, réunions d'investisseurs, conférences d'analystes et tables rondes avec le Président, lesquelles nous permettent de rencontrer des investisseurs d'Asie, d'Amérique du Nord, de Suisse, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de France et des Pays-Bas.

Le Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise passe régulièrement en revue tous les aspects de notre gouvernance. En 2024, il a joué un rôle important dans la gouvernance de la transition de nos dirigeants. Le Comité de durabilité fournit des conseils sur notre durabilité environnementale et sociale, y compris sur notre réponse au changement climatique et notre programme de devoir de vigilance en matière de droits humains, ainsi que sur la structure et le contenu de nos rapports non financiers. Le Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe et passe en revue les rapports sur les contrôles internes, la conformité, la fraude et la gestion des risques, ainsi que l'exactitude de nos rapports financiers et non financiers. Présidé par notre Lead Independent Director, le Comité de nomination évalue la composition, la performance, la structure et la planification de la succession du Conseil d'administration ainsi que les candidats en vue de leur nomination au Conseil. Le Comité de rémunération s'assure de la conformité de nos systèmes de rémunération à nos valeurs, à nos stratégies et à notre performance.

# Conseil d'administration de Nestlé S.A.

**Conseil d'administration de  
Nestlé S.A. au 31 décembre 2024**

- Paul Bulcke** <sup>(1, 2, 4)</sup>  
Président

**Pablo Isla** <sup>(1, 2, 3, 4)</sup>  
Vice-Président  
Lead Independent Director  
Ancien Président et CEO d'Inditex

**Renato Fässbind** <sup>(1, 2, 6)</sup>  
Ancien Vice-Président  
de Swiss Re AG

**Patrick Aebischer** <sup>(1, 3)</sup>  
Président émérite de l'Ecole  
Polytechnique Fédérale de  
Lausanne (EPFL)

**Dick Boer** <sup>(1, 2, 3, 5)</sup>  
Ancien Président et CEO d'Ahold  
Delhaize N.V.

**Dinesh Paliwal** <sup>(1, 3, 4)</sup>  
Ancien Président et  
CEO d'Harman International  
Industries Inc.

**Hanne Jimenez de Mora** <sup>(1, 2, 5)</sup>  
Co-fondatrice du groupe  
a-connect
- Lindiwe M. Sibanda** <sup>(1, 5)</sup>  
Professeure extraordinaire,  
Université de Pretoria, République  
d'Afrique du Sud

**Luca Maestri** <sup>(1, 6)</sup>  
Chief Financial Officer d'Apple Inc.

**Chris Leong** <sup>(1, 5)</sup>  
Chief Marketing Officer  
de Schneider Electric

**Rainer Blair** <sup>(1, 6)</sup>  
Président et CEO de Danaher  
Corporation

**Marie-Gabrielle  
Ineichen-Fleisch** <sup>(1, 4)</sup>  
Ancienne Secrétaire d'Etat et  
directrice du Secrétariat d'Etat  
à l'économie suisse SECO

**Geraldine Matchett** <sup>(1, 6)</sup>  
Ancienne Co-Chief  
Executive Officer et CFO  
de DSM-Firmenich AG

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président émérite

**David P. Frick**  
Secrétaire du Conseil

**EY** <sup>(1)</sup>  
Réviseurs indépendants

- (1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2025
- (2) Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise
- (3) Comité de rémunération
- (4) Comité de nomination
- (5) Comité de durabilité
- (6) Comité de contrôle

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024*.



Paul Bulcke



Pablo Isla



Renato Fassbind



Patrick Aebischer



Dick Boer



Dinesh Paliwal



Hanne Jimenez de Mora



Lindiwe M. Sibanda



Luca Maestri



Chris Leong



Rainer Blair



Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch



Geraldine Matchett



David P. Frick  
Secrétaire du Conseil



# Direction de Nestlé S.A.



**Direction de Nestlé S.A.  
au 31 décembre 2024**

**De gauche à droite**

DG: Directeur général  
CEO: Chief Executive Officer

**David Rennie**  
DG, responsable Nestlé Coffee  
Brands

**Bernard Meunier**  
DG, responsable Unités d'affaires  
stratégiques, Marketing et Ventes

**Stephanie Pullings Hart**  
DG, responsable Opérations

**Sanjay Bahadur**  
DG adjoint, responsable  
Group Strategy and Business  
Development

**Anna Mohl**  
DG, CEO Nestlé Health Science

**Stefan Palzer**  
DG, responsable Innovation,  
Technologies, Recherche  
et développement

**Leanne Geale**  
DG, Group General Counsel





**Laurent Freixe**  
Chief Executive Officer

**Béatrice Guillaume-Grabisch**  
DG, responsable Ressources  
humaines et Business Services

**Anna Manz**  
DG, Directrice financière

**Guillaume Le Cunff**  
DG, CEO Zone Europe

**Remy Ejel**  
DG, CEO Zone Asie, Océanie  
et Afrique

**David Xiqiang Zhang**  
DG, CEO Zone Grande Chine

**Steven Wood Presley**  
DG, CEO Zone Amérique du Nord

**Lisa Gibby**  
DG adjointe, Chief  
Communications Officer

Pour des renseignements  
supplémentaires sur la Direction du  
Groupe, veuillez vous référer au *Rapport  
sur le Gouvernement d'entreprise 2024*.

# Compliance

La conformité constitue notre engagement à agir avec honnêteté, intégrité et respect de nos propres valeurs, principes et politiques, ainsi que des lois et réglementations en vigueur là où nous opérons. Cette exigence est non négociable pour toutes nos activités et permet une croissance durable de l'Entreprise. Notre Système de gestion de la conformité, composé de politiques, de processus, de contrôles et d'outils, est régulièrement révisé pour garantir le respect de nos valeurs et la gestion des risques pertinents, tout en tenant compte des attentes de la société et des exigences réglementaires croissantes.

Le Conseil d'administration et la Direction du Groupe de Nestlé supervisent et encouragent les bonnes pratiques dans l'ensemble de la Société. La Direction reçoit l'appui de notre fonction juridique et de conformité, qui assure un rôle de conseil et de leadership fonctionnel, et celui de toutes les autres fonctions intervenant dans notre Programme de conformité basé sur les risques et les principes. Le «Compliance Committee» du Groupe assure une évolution continue de notre cadre de contrôle intégré, tandis que les «Compliance Officers» et les «Compliance Committees» des différents marchés veillent à l'application d'une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité. La conformité est contrôlée par la hiérarchie et nos fonctions centrales, notamment la fonction d'Audit interne et les vérificateurs externes.

En 2024, nous avons continué à promouvoir les formations obligatoires, avec plus de 1052 000 formations achevées sur des sujets tels que nos *Principes de conduite des affaires* et notre *Code de conduite professionnelle*, la prévention du harcèlement sexuel, la diversité et l'inclusion, et les lois anti-trust. En 2024, nous avons également mis à jour les modules sur les droits humains, la confidentialité des données et la sécurité informatique afin de renforcer les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'organisation.

En 2024, un nouveau cycle du programme CARE trisannuel a été lancé, à l'aide duquel nous évaluons avec des auditeurs externes certains aspects de la conformité sociale de nos sites, notamment les droits humains, la santé et la sécurité, l'environnement et les conditions de travail. Au total 252 audits ont été réalisés en 2024, couvrant 337 sites.

Notre système Speak Up, géré de manière indépendante par une tierce partie, nous permet d'enquêter et de répondre

aux problèmes de non-conformité potentielle signalés par des collaborateurs ou des parties prenantes externes. En 2024, nous avons traité des plaintes fondées relatives à des abus de pouvoir, des intimidations, des cas concernant les conditions de travail, des cas de harcèlement sexuel et des conflits d'intérêts, entre autres. Suite à ces cas avérés, 119 collaborateurs ont quitté notre Société et huit contrats avec des prestataires de services ont été révoqués. Nous avons également poursuivi la formation sur la conduite d'enquêtes sur les allégations liées au comportement, pour aider nos marchés et offrir un ensemble complet de bonnes pratiques.

Le plan annuel de communication sur la conformité renforce et maintient une culture d'éthique des affaires et de conformité. Il encourage la prise de décisions judicieuses pour la Société et renforce la confiance de nos parties prenantes dans Nestlé.

# Information aux actionnaires

## Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2024, les actions de Nestlé S.A. sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich (code ISIN: CH0038863350). Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

## Sièges sociaux

Nestlé S.A.  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey (Suisse)  
Tél. +41 (0)21 924 21 11

Nestlé S.A. (Bureau des actions)  
Zugerstrasse 8  
CH-6330 Cham (Suisse)  
Tél. +41 (0)41 785 20 20

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à:  
Nestlé S.A.  
Investor Relations  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey (Suisse)  
Tél. +41 (0)21 924 35 09  
E-mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

Pour tout renseignement relatif au registre des actions (inscriptions, transferts, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:  
Nestlé S.A. (Bureau des actions)  
Zugerstrasse 8  
CH-6330 Cham (Suisse)  
Tél. +41 (0)41 785 20 20  
Fax +41 (0)41 785 20 24  
E-mail: [shareregister@nestle.com](mailto:shareregister@nestle.com)

Le *Rapport annuel* est à disposition en anglais, en français et en allemand, au format PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi disponibles au format Excel.

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## 16 avril 2025

158<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire

## 17 avril 2025

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

## 22 avril 2025

Date de négoce ex-dividende

## 24 avril 2025

Païement du dividende

## 24 avril 2025

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2025

## 24 juillet 2025

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2025

## 16 octobre 2025

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2025

## 19 février 2026

Résultats annuels 2025

© 2025, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le *Rapport de gestion* contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales.

Le *Rapport de gestion* est publié en anglais, allemand et français. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut sur les versions française et allemande.

Les marques en italique sont des marques commerciales utilisées par le groupe Nestlé.

## Concept et graphisme

Société des Produits Nestlé S.A.,  
Corporate Identity & Design,  
avec Large Network

## Photographie

Gaëtan Bally,  
Matthew Joseph,  
Muto/William Gammuto,  
Nestlé S.A.

## Prépresse

Images3 S.A. (Suisse)

## Production

Neidhart + Schön Print AG (Suisse)

## Papier

Ce rapport est imprimé sur du papier Nautilus SuperWhite 100% recyclé, certifié par le Forest Stewardship Council (FSC).



Imprimé finançant une

**contribution au climat**

[ClimatePartner.com/53232-2410-1001](https://ClimatePartner.com/53232-2410-1001)



**RECYCLÉ**  
Papier fait à partir  
de matériaux recyclés  
**FSC® C016003**